

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



**Determinantes da Competitividade de Lisboa como Destino Turístico**

**Sérgio Miguel Pratas Guerreiro**

**Orientadores:** Prof. Doutor Carlos Manuel Baptista Cardoso Ferreira  
Prof. Doutor Allan Williams  
Prof. Doutor José Manuel Henriques Simões

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Turismo,  
especialidade de Gestão de Destinos Turísticos

2017



## **Determinantes da Competitividade de Lisboa como Destino Turístico**

**Sérgio Miguel Pratas Guerreiro**

**Orientadores:** Prof. Doutor Carlos Manuel Baptista Cardoso Ferreira  
Prof. Doutor Allan Williams  
Prof. Doutor José Manuel Henriques Simões

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Turismo,  
especialidade de Gestão de Destinos Turísticos

**Júri:**

Presidente: Doutora Maria Lucinda Cruz dos Santos Fonseca, Professora Catedrática e Presidente do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa

**Vogais:**

- Doutor Josep Antoni Ivars Baidal, Professor Titular  
Instituto de Economia Internacional da Universidade de Alicante, Espanha
- Doutora Maria João Aibéo Carneiro, Professora Auxiliar  
Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro
- Doutor Jorge Manuel Rodrigues Umbelino, Professor Coordenador Principal  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
- Doutor António Jorge Tavares Costa de Jesus, Gestor  
Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, na qualidade de Especialista de Reconhecido Mérito e Competência
- Doutor Mário Adriano Ferreira do Vale, Professor Catedrático  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa
- Doutor Carlos Manuel Baptista Cardoso Ferreira, Professor Auxiliar Convidado  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, orientador

## Resumo

O turismo é hoje uma das atividades económicas mais dinâmicas em todo o mundo. O papel cada vez mais importante do turismo na promoção do desenvolvimento económico e na criação de riqueza, na geração de emprego e novas oportunidades económicas geraram um nível de competição entre países, regiões e cidades nunca antes conhecido. No caso das cidades, o turismo tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na sua matriz competitiva e representa um elemento relevante na definição de políticas e estratégias de desenvolvimento urbano. Por outro lado, as cidades são hoje importantes destinos turísticos em termos de procura internacional, concorrem entre si de forma crescente e rivalizam com outras formas de turismo mais tradicional, como o turismo costeiro.

A crescente concorrência entre cidades no domínio do turismo exige novas formas de avaliação do seu desempenho em termos de competitividade. Por outro lado, este tema é um tópico de crescente interesse em termos teóricos, mas igualmente uma prioridade na agenda de muitos governos e nos programas de trabalho de organizações internacionais. O presente trabalho de investigação procura definir um modelo de avaliação da competitividade de destinos turísticos urbanos e propõe um sistema de indicadores multidimensional suscetível de permitir a avaliação sistemática do fenómeno da competitividade a esta escala.

O modelo de competitividade e o sistema de indicadores foi validado por um painel de peritos internacional, utilizando para este efeito o método de Delphi, e foi aplicado no estudo comparativo da competitividade de Lisboa e de dois dos principais destinos concorrentes – Amesterdão e Barcelona.

O estudo permitiu concluir pela viabilidade do modelo e dos indicadores propostos e da utilização de um scorecard de indicadores baseados em dados disponíveis e comparáveis, abrangente e de fácil compreensão, orientado para a tomada de decisão em matéria de políticas públicas de desenvolvimento urbano.

Palavras-chave: cidade; competitividade; turismo urbano; Lisboa; planeamento turístico

## Abstract

Tourism is nowadays one of the most dynamic economic activities all over the world. Its increasingly important role in terms of promoting economic development, wealth and job creation generated a level of competition between countries, regions and cities never experienced until now.

In the case of cities, tourism has been assuming an increasingly important role in its competitive framework and represents a relevant element in the definition of urban development policies and strategies. On the other hand, cities are today important tourism destinations in terms of international tourism demand, competing increasingly with each other and gaining market share against other forms of more traditional tourism, such as coastal tourism.

The growing competition between cities in the field of tourism demands new ways to evaluate their competitiveness. Furthermore, this theme is a topic of increasing interest in theoretical terms, but also a priority on the agenda of many Governments and the programme of work of several international organisations.

This research aims to define a model of evaluation of urban tourism destinations competitiveness and proposes a multidimensional system of indicators that allows a systematic assessment of competitiveness at this scale.

The competitiveness model and the system of indicators were validated by an international panel of experts, using the Delphi method, and were applied on a comparative study of Lisbon's competitiveness vis-à-vis two of its main competitors – Amsterdam and Barcelona.

The study allowed to conclude: i) on the viability of the proposed model and indicators; ii) the use of a scorecard of indicators based on existing and comparable data, comprehensive, easy to understand; and oriented to the decision making in terms of urban development public policies.

**Keywords:** cities; competitiveness; urban tourism; Lisbon; tourism planning

## Agradecimentos

Chegado ao fim deste caminho longo e nem sempre linear, importa reconhecer que a conclusão deste trabalho profundamente solitário só foi possível porque contou com o contributo e a infinita generosidade de um conjunto de pessoas que, ao longo destes anos, me acompanharam nesta viagem. Espero que a emoção com que escrevo estas notas de agradecimento não faça com que alguém fique esquecido. Seria seguramente injusto.

Em primeiro lugar, um agradecimento à minha Mulher, pelo apoio incondicional, sobretudo nos momentos mais difíceis, quando a dúvida quanto à sanidade deste processo se instalou, e pelo tempo sacrificado, pelas férias que não tivemos e pelas noites em claro. Mais do que um projeto meu, foi sempre um projeto nosso, um desejo nosso e um marco nas nossas vidas. Às minhas filhas, que cresceram com este projeto, deixo a promessa de doravante as compensar duplamente pelo que não brincámos e pelo que não viajámos. Ao meu avô, o meu exemplo de vida, que, onde quer que esteja, estará certamente feliz por termos conseguido.

Uma segunda nota de agradecimento para os meus orientadores, o Prof. Carlos Cardoso Ferreira, Prof. Allan Williams e Prof. José Manuel Simões, por terem aceitado orientar este trabalho, pelo conhecimento que transmitiram, pelos conselhos sábios que em boa hora me deram, por acreditarem no trabalho desenvolvido e por saberem impor um ritmo que nem sempre fui capaz de acompanhar. Foi uma experiência fantástica poder trabalhar com três pessoas que muito admiro e que acabaram por se tornar bons amigos.

Um agradecimento muito especial também para os peritos que participaram no painel Delphi constituído no âmbito do presente estudo e por todos aqueles com quem tive o prazer de discutir a temática do desenvolvimento urbano e da competitividade de destinos turísticos ao longo destes anos. Foi para mim um enorme privilégio e uma honra poder contar com o seu apoio, conhecimento e disponibilidade para me acompanhar neste caminho.

Uma palavra de agradecimento ao Turismo de Portugal, a quem devo a paixão que tenho pelo turismo. Agradeço as seus Presidentes Luís Patrão, Frederico Costa, João Cotrim e Luís Araújo, por todo o apoio, sem o qual não teria sido possível concluir este projeto de vida.

Deixo ainda um agradecimento muito especial à minha colega e amiga Patrícia Seguro, por toda a ajuda na construção dos questionários e no tratamento dos dados e pelas longas horas de discussão dos resultados.

Finalmente, obrigado a todos os meus professores e colegas do curso de doutoramento, pela camaradagem e pelo incentivo. Não posso deixar de agradecer à Elsa Gavinho e Ana Pedrosa Augusto, pela amizade que construímos e por tantos almoços que sempre nos lembraram que havia um projeto para terminar.

Lisboa, 20 de julho de 2017

*Sérgio Guerreiro*



## Índice

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| Resumo .....                | i    |
| Índice.....                 | vi   |
| Lista de tabelas .....      | viii |
| Lista de figuras .....      | x    |
| Lista de abreviaturas ..... | xii  |

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO E CONCEPTUALIZAÇÃO ..... 13**

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Introdução .....</b>   | <b>13</b>  |
| 1.1. A competitividade de destinos urbanos enquanto tópico de investigação relevante .....                               | 14         |
| 1.2. Objetivos gerais .....  | 15         |
| 1.3. Estrutura da tese .....   | 16         |
| <b>2. Fundamentação teórica e conceptual .....</b>   | <b>19</b>  |
| 2.1. Introdução.....   | 19         |
| 2.2. Crescimento e globalização do turismo .....   | 19         |
| 2.3. Turismo e desenvolvimento de destinos turísticos urbanos.....   | 21         |
| 2.3.1. O turismo: uma tentativa de conceptualização .....  | 21         |
| 2.3.2. Os destinos turísticos: uma realidade em mudança .....  | 25         |
| 2.3.3. Os destinos turísticos urbanos .....  | 29         |
| 2.3.4. A dinâmica recente do turismo urbano .....  | 44         |
| 2.3.5. Um novo contexto para o desenvolvimento de cidades turísticas.....  | 54         |
| 2.4. O conceito de competitividade .....   | 65         |
| 2.4.1. A origem do conceito de competitividade .....   | 65         |
| 2.4.2. Evolução do conceito de competitividade .....   | 66         |
| 2.4.3. A cidade competitiva .....  | 71         |
| 2.5. A competitividade no contexto da atividade turística.....   | 82         |
| 2.5.1. O conceito de competitividade na perspetiva dos destinos turísticos .....   | 82         |
| 2.5.2. Modelos de competitividade no turismo .....   | 89         |
| 2.5.3. Modelos de competitividade de destinos turísticos: das abordagens regionais às aplicações em contexto urbano..... | 105        |
| 2.6. Avaliação da competitividade de destinos turísticos .....   | 110        |
| 2.6.1. Modelos de avaliação da competitividade turística .....   | 110        |
| 2.6.2. Aplicação dos modelos à realidade do turismo urbano.....  | 122        |
| 2.7. Conclusões .....  | 127        |
| <b>3. Metodologia da Investigação.....</b>   | <b>134</b> |
| 3.1. Introdução.....   | 134        |
| 3.2. Objetivos da investigação.....  | 134        |
| 3.3. Metodologia de investigação em turismo .....  | 137        |
| 3.4. Modelo de investigação.....   | 140        |
| 3.5. Métodos de observação e de análise.....   | 145        |
| 3.5.1. Construção do quadro teórico.....   | 145        |
| 3.5.2. Construção de indicadores de competitividade de destinos turísticos urbanos.....                                  | 148        |
| 3.5.3. Validação dos indicadores de competitividade através de painel Delphi .....                                       | 151        |
| 3.5.4. Aplicação prática do modelo ao caso de estudo de Lisboa.....  | 164        |

## **PARTE II - UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS..... 167**

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Proposta de um modelo de avaliação da competitividade de destinos turísticos urbanos .....</b> | <b>167</b> |
| 4.1. Introdução.....   | 167        |



|   |  |            |
|---|--|------------|
| 4.2.  | Pressupostos e bases do modelo .....   | 167        |
| 4.3.  | Uma proposta de modelo de competitividade turística de destinos urbanos .....                | 170        |
| 4.4.  | Estrutura do modelo .....  | 175        |
| 4.5.  | Uma proposta inicial de sistema de indicadores .....   | 177        |
| 4.6.  | Análise dos resultados do painel Delphi de validação dos indicadores .....                   | 184        |
| 4.6.1.  | Primeira ronda do painel Delphi .....  | 184        |
| 4.6.2.  | Segunda ronda do Painel Delphi .....   | 190        |
| 4.7.  | Resultados Finais do Painel Delphi .....   | 193        |
| 4.8.  | Conclusões .....   | 197        |
| <b>PARTE III – ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE TURÍSTICA DE LISBOA .....</b>   |  | <b>202</b> |
| 5.  | <b>Ensaio de aplicação do City Tourism Competitiveness Scorecard ao caso de Lisboa .....</b> | <b>202</b> |
| 5.1.  | Introdução.....  | 202        |
| 5.2.  | Caracterização do objeto do estudo .....   | 203        |
| 5.2.1.  | Lisboa .....   | 204        |
| 5.2.2.  | Amesterdão.....  | 204        |
| 5.2.3.  | Barcelona.....   | 205        |
| 5.3.  | Aplicação do modelo ao benchmark e discussão dos resultados obtidos .....                    | 206        |
| 5.4.  | Conclusões .....   | 216        |
| <b>PARTE IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   |  | <b>218</b> |
| 6.  | <b>Conclusões .....</b>  | <b>218</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   |  | <b>226</b> |
| Anexo I – Participantes nas entrevistas exploratórias .....   |  | 227        |
| Anexo II – Guião de Entrevistas Exploratórias.....  |  | 229        |
| Anexo III – Lista dos Participantes no Painel Delphi .....  |  | 232        |
| Anexo IV – Questionário Delphi – Ronda #1 .....   |  | 234        |
| Anexo V – Tabela ANOVA a um fator (one-way) para o tipo de perito (Indústria/Académico) – Questionário Delphi Ronda #1 .....              |  | 238        |
| Anexo VI – Tabela ANOVA a um fator (one-way) para nacionalidade dos peritos (nacionais/estrangeiros) – Questionário Delphi Ronda #1 ..... |  | 241        |
| Anexo VII – Questionário Delphi – Ronda #2.....   |  | 244        |
| Anexo VIII – Questionário Delphi – Ronda #2 – Documento de Suporte .....  |  | 250        |
| Anexo IX – Questionário Delphi – Ronda #2 – Feedback Ronda#1 .....  |  | 255        |
| Anexo X – Questionário Delphi – Resultados Ronda #1 .....   |  | 259        |
| Anexo XI – Questionário Delphi – Resultados Ronda #2.....   |  | 266        |
| Anexo XII – Estudo comparativo da competitividade de Lisboa, Barcelona e Amesterdão: síntese da recolha de dados .....                    |  | 273        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   |  | <b>278</b> |

## Lista de tabelas

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 – Receitas do turismo internacional 1950-2015 (dólares norte-americanos) ..                              | 20  |
| Tabela 2 – Chegadas de turistas a cidades – Top 30 (2006-2012) .....  | 47  |
| Tabela 3 – Dormidas totais em cidades europeias – Top 20 (2012).....  | 49  |
| Tabela 4 – Número de reuniões total e Europa, 2002-2013 .....   | 50  |
| Tabela 5 – Número de reuniões – Europa Top 20, 2002-2013.....   | 51  |
| Tabela 6 – Mercados emissores de turistas de cruzeiros (milhões), 2006-2011 .....                                 | 52  |
| Tabela 7 – Passageiros de cruzeiro por porto, Mediterrâneo e Norte da Europa, 2011<br>(milhares).....             | 52  |
| Tabela 8 – Padrões regionais de população urbana, 1975, 2000, 2012, 2025, 2050 (em<br>% da população total) ..... | 54  |
| Tabela 9 – Maiores cidades do mundo em 2011 e 2025 (milhões de habitantes) .....                                  | 56  |
| Tabela 10 – Competitividade de cidades: instrumentos de avaliação – resumo da<br>literatura.....                  | 75  |
| Tabela 11 – Fatores de competitividade de destinos turísticos – resumo da literatura                              | 104 |
| Tabela 12 – Indicadores de competitividade de destinos turísticos (Dwyer e Kim) ....                              | 112 |
| Tabela 13 – Determinantes da competitividade de destinos turísticos (Lee e King, 2009)<br>.....                   | 113 |
| Tabela 14 – Indicadores de competitividade de destinos turísticos (Kim N, 2012).....                              | 114 |
| Tabela 15 – Indicadores de competitividade do turismo (Dupeyras e MacCallum, 2013)<br>.....                       | 120 |
| Tabela 16 – Monitur – Dimensões de competitividade (Exceltur, 2011).....  | 121 |
| Tabela 17 – UrbanTur – Sistema de Indicadores (Exceltur, 2013) .....  | 125 |
| Tabela 18 – Questões de investigação .....  | 143 |
| Tabela 19 – Entrevistas exploratórias a stakeholders .....  | 146 |
| Tabela 20 – Processo de desenvolvimento de indicadores .....  | 149 |
| Tabela 21 – Investigação qualitativa e investigação quantitativa.....   | 152 |
| Tabela 22 – Vantagens e desvantagens do método Delphi .....   | 155 |
| Tabela 23 – Composição do painel Delphi: lições da literatura em projetos aplicados no<br>turismo .....           | 158 |
| Tabela 24 – Painel Delphi utilizado na investigação.....  | 159 |
| Tabela 25 – Painel Delphi a utilizar na investigação, por tipo de perito .....                                    | 160 |
| Tabela 26 – Painel Delphi – peritos que aceitaram participar no estudo .....                                      | 161 |
| Tabela 27 – Painel Delphi – participantes na primeira ronda.....  | 161 |
| Tabela 28 – City Tourism Competitiveness Scorecard – proposta inicial .....                                       | 179 |
| Tabela 29 – Painel Delphi - resultados da primeira ronda .....  | 185 |
| Tabela 30 – Painel Delphi - conclusões da primeira ronda .....  | 186 |
| Tabela 31 – Diferenças de médias (ANOVA) com significância estatística em função da<br>nacionalidade .....        | 187 |
| Tabela 32 – Painel Delphi – novos indicadores a incluir na segunda ronda .....                                    | 189 |
| Tabela 33 – Painel Delphi – segunda ronda – avaliação das dimensões de<br>competitividade .....                   | 191 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 34 –Painel Delphi - resultados da segunda ronda.....   | 192 |
| Tabela 35 –Painel Delphi - resultados agregados das duas rondas .....   | 193 |
| Tabela 36 – Análise de Variância (ANOVA) das questões com significância estatística durante a primeira ronda em função da nacionalidade ..... | 195 |
| Tabela 37 – Análise de Variância (ANOVA) das novas questões em função da nacionalidade .....  | 195 |
| Tabela 38 – Análise de Variância (ANOVA) das novas questões em função do tipo de perito.....  | 196 |
| Tabela 39 – City Tourism Competitiveness Scorecard: Aplicação ao estudo da competitividade de Lisboa.....                                     | 207 |

## Lista de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 – Chegadas de turistas internacionais (1950-2015) .....                               | 20  |
| Figura 2 – O sistema turístico básico.....   | 23  |
| Figura 3 – O sistema turístico: stakeholders e a escala operacional.....                       | 24  |
| Figura 4 – Fatores que influenciam o sistema turístico .....                                   | 24  |
| Figura 5 – 6 A's: Quadro para análise dos destinos turísticos.....                             | 26  |
| Figura 6 – Determinantes das experiências no destino.....                                      | 27  |
| Figura 7 – A Cidade Turística ( <i>The Tourist City</i> ) .....                                | 33  |
| Figura 8 – Atrações de uma cidade como destino turístico .....                                 | 34  |
| Figura 9 – O turismo urbano enquanto veículo para a regeneração das cidades.....               | 35  |
| Figura 10 – Tipos de turismo e turismo urbano.....   | 38  |
| Figura 11 – Tipologias de destinos turísticos urbanos .....                                    | 39  |
| Figura 12 – Tipos de cidades turísticas .....  | 40  |
| Figura 13 – Classificação de cidades turísticas (Richards, 2008) .....                         | 41  |
| Figura 14 – Branding das cidades: da festivalização à qualidade de vida.....                   | 43  |
| Figura 15 – Viagens de city break na Europa 2000-2020* .....                                   | 45  |
| Figura 16 – Turismo de cidade na Europa: taxa de crescimento médio anual (2005-2010).....      | 46  |
| Figura 17 – Crescimento real do PIB mundial e crescimento das chegadas de turistas ..          | 46  |
| Figura 18 – Dormidas em cidades europeias selecionadas (city area), 2004-2013 .....            | 49  |
| Figura 19 – População total nas cidades, por dimensão de cidade (1970, 1990, 2011 e 2025)..... | 55  |
| Figura 20 – Cidades europeias: das fronteiras fixas às fronteiras flexíveis.....               | 61  |
| Figura 21 – Modelo de turismo urbano – abordagem de planeamento/governança.....                | 62  |
| Figura 22 – Perspetiva Industrial sobre o Turismo Urbano.....                                  | 62  |
| Figura 23 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter .....                               | 67  |
| Figura 24 – Drivers fundamentais da competitividade das cidades .....                          | 72  |
| Figura 25 – O labirinto da competitividade das cidades .....                                   | 73  |
| Figura 26 – O hexágono do branding de cidades .....  | 76  |
| Figura 27 – A cidade competitiva – objetivos e dimensões .....                                 | 77  |
| Figura 28 – O hexágono da identidade competitiva .....   | 80  |
| Figura 29 – Um modelo de atratividade e competitividade de destinos.....                       | 84  |
| Figura 30 – As etapas do sucesso dos destinos .....  | 86  |
| Figura 31 – Determinantes das vantagens competitivas dos destinos turísticos .....             | 90  |
| Figura 32 – Modelo de competitividade de Calgary .....   | 92  |
| Figura 33 – Modelo integrado de competitividade.....   | 95  |
| Figura 34 – Comparação entre os modelos de Ritchie e Crouch (2003) e Dwyer e Kim (2003) .....  | 96  |
| Figura 35 – Fatores de competitividade (Enright e Newton, 2004) .....                          | 99  |
| Figura 36 – Modelo de competitividade dos destinos segundo Hong .....                          | 100 |
| Figura 37 – Modelo de competitividade dos destinos segundo Namhuyn Kim.....                    | 103 |
| Figura 38 – Procura turística regional – modelo conceptual de Romão et al (2012) ...           | 106 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 39 – Modelo de competitividade da comunidades autónomas de Espanha - MoniTur.....                         | 107 |
| Figura 40 – Modelo de competitividade de destinos urbanos espanhóis .....  | 108 |
| Figura 41 – Modelo de integrado de destinos urbanos, segundo Paskaleva-Shapira...                                | 109 |
| Figura 42 – Projeto CompetitivTur – dimensões de análise e indicadores .....                                     | 115 |
| Figura 43 – Tourism Competitiveness Index .....  | 116 |
| Figura 44 – Travel & Tourism Competitiveness Index .....   | 117 |
| Figura 45 – A competitividade de Portugal – TTCI 2013 .....  | 118 |
| Figura 46 – Dimensões de competitividade de destino turísticos indutores – Barbosa et al (2010).....             | 124 |
| Figura 47 – As etapas do procedimento de investigação.....   | 138 |
| Figura 48 – Esquema sinótico simplificado da investigação realizada .....  | 141 |
| Figura 49 – Competitividade de Lisboa enquanto cidade – principais dimensões.....                                | 147 |
| Figura 50 – Etapas do método Delphi .....  | 154 |
| Figura 51 – Uma proposta de modelo de competitividade de destinos urbanos .....                                  | 171 |
| Figura 52 – Modelo “How’s Life” para medição do progresso e bem-estar .....                                      | 173 |
| Figura 53 – Dimensões de competitividade de destinos turísticos urbanos .....                                    | 178 |
| Figura 54 – Dimensões de competitividade de destinos turísticos urbanos: ponderação atribuída pelos peritos..... | 190 |
| Figura 55 – City Tourism Competitiveness Scorecard.....  | 200 |
| Figura 56 – Dormidas em hotéis e similares, 2011-2015 (Amesterdão, Barcelona e Lisboa).....                      | 203 |
| Figura 57 – Lisboa: dormidas em hotéis e similares, 2011-2015.....   | 204 |
| Figura 58 – Amesterdão: dormidas em hotéis e similares, 2011-2015 .....  | 205 |
| Figura 59 – Barcelona: dormidas em hotéis e similares, 2011-2015.....  | 206 |
| Figura 60 – Competitividade de Lisboa como destino turístico: uma síntese .....                                  | 213 |

## Lista de abreviaturas

ATL – Associação Turismo de Lisboa

CE – Comissão Europeia

ECC – European Cruise Council

ECM – European Cities Marketing

ETC – European Travel Commission

FEM – Fórum Económico Mundial

GATS - Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços

ICCA – International Congress and Convention Association

IMD – International Institute of Management Development

INE – Instituto Nacional de Estatística

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

ONU/DESA – Organização das Nações Unidas/Departamento de Assuntos Económicos e Sociais

PIB – Produto Interno Bruto

TTCI – Travel & Tourism Competitiveness Index

UNCHS (UN-HABITAT) - Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos

WTTC – World Travel and Tourism Council

## PARTE I – ENQUADRAMENTO E CONCEPTUALIZAÇÃO

*“Metropolitan tourism is likely to be the leading form of tourism for the 21st century. As more people live in big cities they will also increasingly gravitate towards them as centres of tourism, as well as places to work, live and invest.” (Richards, 2008)*

### 1. Introdução

Nas últimas décadas, o turismo afirmou-se como uma das principais atividades económicas a nível mundial. Como corolário da aposta que um número crescente de países efetuou, elegendo esta atividade como *driver* de desenvolvimento socioeconómico, o turismo representa, na atualidade, cerca de 10% do produto interno bruto mundial (PIB) e 6% das exportações mundiais de bens e serviços, apenas sendo superado pelos combustíveis, produtos químicos e indústria automóvel (OMT, 2016). Por outro lado, estima-se que o sector das viagens represente cerca de 292 milhões de postos de trabalho (WTTC, 2017). Exposto a uma concorrência verdadeiramente global, o sector tem-se debatido com um conjunto de diversos desafios, que afetam o seu crescimento, desde a crise económica e financeira de 2008, que atingiu a generalidade das economias mundiais, à volatilidade e incerteza associadas à evolução dos preços do petróleo e das matérias-primas, bem como à intensificação de quadros de instabilidade política em alguns países/regiões, geradores de um clima de insegurança crescente (Blanke & Chiesa, 2011).

A conjuntura atual, de enorme incerteza em termos político-económicos, representa um cenário complexo tendo em vista as perspetivas de afirmação acima identificadas. Em termos de previsões de evolução do sector, antevê-se um ganho consistente de quota de mercado das economias emergentes, que registaram na última década um crescimento em termos relativos três vezes superior ao das economias industrializadas, o que traduz um desigual desenvolvimento da atividade turística e um grande desafio para os destinos consolidados (OMT, 2011). Este quadro de crescimento consistente e desigual dos fluxos turísticos e das receitas do turismo internacional constitui o cenário da crescente priorização do turismo como veículo de crescimento da economia e da necessidade de incorporação desta atividade de forma transversal nas políticas económicas dos diversos governos (OCDE, 2012).

### 1.1. A competitividade de destinos urbanos enquanto tópico de investigação relevante

Este cenário de concorrência à escala planetária gerou um ambiente fortemente competitivo entre os destinos turísticos, primeiro numa escala macro, ao nível dos “destinos-países” e, num segundo momento, entre destinos turísticos numa escala regional ou local. A diversificação da oferta e procura turísticas representam um grande desafio para os destinos turísticos, particularmente para os mais tradicionais, como Portugal, que têm vindo a evidenciar – não obstante notórios ganhos absolutos em diversos indicadores - uma perda relativa da sua quota de mercado. A importância que o sector dos serviços e, em particular, o turismo tem vindo a representar em termos económicos, fez com que um conjunto cada vez mais alargado de países, regiões e cidades tenham apostado no turismo enquanto veículo de crescimento, o que implica uma transformação de cidades e regiões de modo a tornarem-se turisticamente atrativas (Saarinen, 2004).

Estamos, pois, perante uma intensificação da concorrência em termos internacionais, a diversas escalas, desde o nível supranacional até aos destinos locais, que investem de forma significativa nas suas atrações e na valorização da sua imagem como destinos turísticos (Ritchie & Crouch, 2000). Neste contexto de globalização, o conceito de competitividade passou a assumir-se como elemento relevante no desenho de estratégias de desenvolvimento de diferentes países, de tal modo que se tornou provavelmente na mais popular das palavras usadas nos discursos económico e político (Dziedzic & Skalska, 2010).

À medida que as cidades passam a reconhecer importância ao turismo enquanto veículo de especialização e diversificação da sua atividade económica, estas assumem-se como atores neste teatro global. De facto, as cidades desempenham, neste quadro de competitividade acrescida, um papel de importância crescente no turismo. Outrora essencialmente enquanto mercados emissores de fluxos turísticos para as zonas costeiras e para os destinos de montanha, as cidades afirmam-se cada vez mais como espaços de destino, atraindo um volume crescente de turistas.

Atualmente, as cidades, as regiões e os territórios tendem de forma progressiva a afirmar-se como espaços económico-territoriais cada vez mais autónomos das estratégias nacionais (Ferreira A. F., 2007). Mais do que nunca, as cidades e, em especial, as cidades



globais, representando uma percentagem muito expressiva da riqueza mundial, são as forças de mudança da economia global, cuja competitividade influencia de forma crescente a riqueza das nações, regiões e do mundo em geral (Sally, 2013).

As cidades, em especial as grandes metrópoles, enfrentam hoje um ambiente de concorrência verdadeiramente global, que vai muito para além das fronteiras dos países e mesmo dos continentes. Este processo de transformação é contemporâneo do crescimento do turismo como realidade económica global e como necessidade humana e valor societal.

A concentração de milhões de pessoas em cidades gerou necessidades psicológicas de procura de novos espaços e de novas experiências de turismo e lazer que, de uma certa forma, compensem a crescente pressão gerada pelo estilo de vida nas áreas urbanas. No fundo, a urbanização é geradora de mais procura, mas igualmente de uma procura diversa. Em simultâneo e por oposição, as cidades transformaram-se em verdadeiros centros de lazer, em importantes destinos turísticos, atraindo milhões de visitantes anualmente. Neste contexto, a atividade turística que, na primeira fase de massificação do fenómeno turístico, tinha uma expressão mais significativa em zonas costeiras, passou a desempenhar um papel cada vez mais importante na criação de riqueza e emprego nas cidades, constituindo assim um importante vetor das estratégias de desenvolvimento urbano.

## 1.2. Objetivos gerais

É neste quadro de uma relação cada vez mais estreita e complexa entre turismo e cidade, impulsionada pela globalização e pela tecnologia, que a presente investigação procura refletir sobre a competitividade das cidades e no papel que o turismo tem e poderá vir a ter neste contexto. Por outro lado, pretende constituir um contributo para uma reflexão integrada das estratégias de desenvolvimento do turismo urbano, que foram durante muito tempo negligenciadas pela literatura (Ashworth, 2003; Selby, 2004; Maitland & Ritchie, 2010).

Por outro lado, uma grande parte da investigação realizada no âmbito da competitividade no turismo desenvolve-se sobretudo ao nível dos países, negligenciando, em grande medida, a sua análise ao nível de destinos mais micro, onde a avaliação do desempenho comparativo é tida como essencial (OCDE, 2008).

A presente investigação visa fornecer uma nova perspetiva sobre esta temática, contribuindo para a explicação do fenómeno da competitividade à escala do destino turístico (neste caso, da cidade) e desenvolvendo uma ferramenta de análise e de apoio à decisão que permita aos “*policy makers*” dispor de instrumentos de avaliação comparativa do seu posicionamento face aos concorrentes, mediante a seleção e análise de um conjunto de indicadores de medida desta realidade.

Em termos gerais, este estudo tem, assim, como objetivos:

- Promover uma revisão crítica da literatura sobre competitividade de destinos turísticos e sua aplicação à escala dos destinos turísticos urbanos;
- Avaliar e rever os indicadores de avaliação da competitividade turística;
- Definir um conjunto de indicadores potenciais de avaliação da competitividade de destinos urbanos;

A presente investigação debruça-se sobre uma das componentes deste sistema turístico, os destinos turísticos e, em particular, os destinos turísticos urbanos, e o seu comportamento num contexto de competição.

Em termos da aplicação da investigação, o *scorecard* de indicadores a definir no quadro do presente projeto será utilizado na avaliação da competitividade da cidade de Lisboa, enquanto destino turístico de importância crescente no quadro europeu. Pretende-se, no fundo, analisar o posicionamento de Lisboa em termos dos diversos indicadores e identificar os *gaps* de competitividade existentes, suscetíveis de poderem guiar opções futuras de política pública nesse contexto.

### 1.3. Estrutura da tese

Um projeto de investigação é, por natureza, complexo e único. Deste modo, não existe uma estrutura de tese definida ou recomendada como a melhor prática a utilizar no desenvolvimento de um projeto com estas características. Com efeito, mais do que apenas orientar o leitor no percurso pelo projeto de investigação, a estrutura da tese acaba por mostrar o processo de construção do conhecimento levado a cabo ao longo da investigação.

Na definição da estrutura desta tese procurámos ter em conta recomendações da literatura, merecendo especial referência os trabalhos de Quivy & Van Campenhoudt (2008), pelo seu contributo em termos da definição metodológica, e o trabalho de Silva, Mendes & Guerreiro (2001), pelas similitudes em termos de abordagem com o presente projeto de investigação.

Importa ainda referir que, na apresentação de tabelas e figuras, procurou utilizar-se, sempre que possível, a língua portuguesa. Contudo, considerando a relevância e complexidade de alguns modelos e esquemas, optou-se, nesses casos, por manter a língua original dos mesmos, de forma a evitar potenciais inexatidões na sua tradução e, em consequência, uma incorreta interpretação do seu conteúdo.

No caso concreto desta investigação, para além do referencial teórico e da proposta de modelo, o estudo prevê a aplicação do modelo a um caso específico, o estudo comparativo da competitividade de Lisboa face a dois destinos concorrentes (Amesterdão e Barcelona).

Deste modo, o projeto de investigação foi estruturado em quatro grandes partes.

Uma primeira parte, denominada de Enquadramento e Conceptualização, integra, antes de mais, os fundamentos que presidiram à escolha do tema de investigação ou, dito de outra forma, a *raison-de-être* do estudo que nos propusemos realizar e os respetivos objetivos. Uma segunda parte da parte I é formada pela fundamentação teórica e conceptual, o corpo teórico da tese, em que são discutidos os pilares da investigação no plano conceptual: o turismo e os destinos turísticos, o turismo urbano como realidade contemporânea e uma discussão aprofundada sobre a competitividade e, em particular, sobre a competitividade de destinos turísticos. A parte I encerra com a apresentação e fundamentação da metodologia utilizada no presente projeto de investigação, os métodos propostos e a justificação dos critérios seguidos nesse âmbito.

A segunda parte do estudo corresponde, no essencial, à apresentação da proposta de modelo de competitividade de destinos turísticos urbanos, à sua estrutura e componentes e à definição do sistema de indicadores a utilizar na sua implementação, que denominámos de City Tourism Competitiveness Scorecard. A parte II integra, ainda, a análise dos resultados do Painel Delphi, em cada uma das suas rondas, e a apresentação do modelo final e indicadores resultante da aplicação desta metodologia.

A parte III da tese consubstancia-se na aplicação do City Tourism Competitiveness Scorecard ao estudo da competitividade da cidade de Lisboa e de dois dos seus destinos concorrentes – Amesterdão e Barcelona. Defendemos ao longo do trabalho que o conceito de competitividade possui uma natureza intrinsecamente comparativa, pelo que esta parte corresponde, *grosso modo*, à aplicação prática do modelo proposto.

Finalmente, a síntese e as conclusões retiradas do estudo realizado são abordadas na parte IV. Promover-se-á ainda nesse capítulo uma reflexão crítica acerca da investigação realizada, identificando limitações no estudo realizado e identificando potenciais pistas de investigação a explorar em trabalhos futuros.

## **2. Fundamentação teórica e conceptual**

### **2.1. Introdução**

Considerando o tema da presente investigação, impõe-se uma discussão aprofundada acerca dos conceitos teóricos mais relevantes.

Desde logo, procurar-se-á discutir as tendências de crescimento e globalização no turismo, enquanto elementos basilares para o surgimento de dinâmicas de concorrência neste setor. As dinâmicas de desenvolvimento dos destinos urbanos merecem uma perspetiva particular, por serem o objeto de estudo na presente investigação, mas igualmente por se tratar de uma das áreas mais dinâmicas em termos do desenvolvimento turístico e das transformações que o mundo das viagens e do turismo tem vindo a conhecer recentemente.

Por outro lado, a emergência do turismo urbano enquanto forma de turismo crescentemente popular implicou igualmente alterações em termos do posicionamento do turismo enquanto vetor de desenvolvimento territorial e, em particular, no quadro do desenvolvimento de cidades.

Ainda neste domínio, é fundamental uma revisão da literatura acerca do conceito de competitividade e da sua evolução, da transposição deste conceito para a realidade de um setor como o turismo, bem como dos modelos e instrumentos de avaliação da competitividade turística utilizados às mais diferentes escalas.

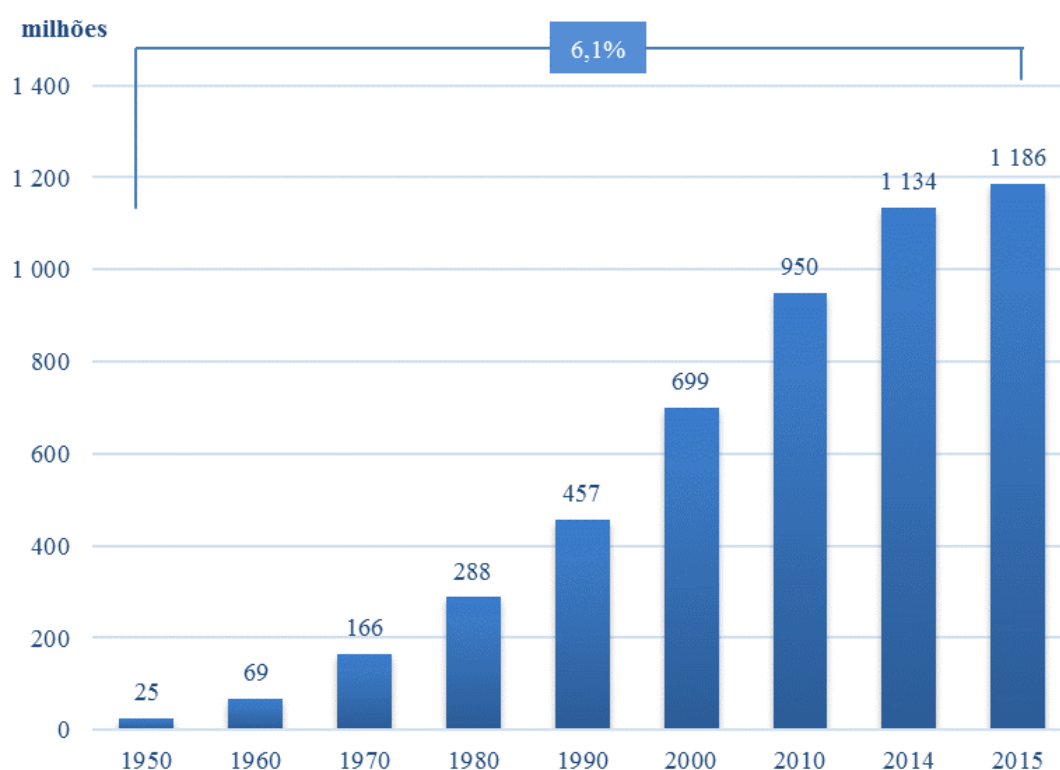
Por fim, procuraremos sistematizar as conclusões da literatura numa ótica da aplicação dos elementos conceptuais à construção de um modelo de competitividade de destinos turísticos urbanos.

### **2.2. Crescimento e globalização do turismo**

Nos últimos cem anos, o turismo assumiu-se como uma atividade económica fundamental no contexto da generalidade das economias mundiais. Particularmente após o termo da Segunda Grande Guerra - e na sequência das transformações económicas, sociais e políticas que se lhe seguiram - a importância do turismo no contexto das

sociedades modernas intensificou-se, afirmando-se este como uma componente cada vez onnipresente no quotidiano da população. A evolução dos fluxos turísticos internacionais desde meados do século passado demonstra claramente esta tendência, com um crescimento médio anual de cerca de 6% [Fig. 1].

Figura 1 – Chegadas de turistas internacionais (1950-2015)



Fonte: OMT

A importância da atividade turística manifesta-se não apenas pelos fluxos de pessoas que representa, mas é sobretudo valorizada pela repercussão destes movimentos de massas em termos de geração de receitas. De acordo com dados da Organização Mundial do Turismo [OMT], as receitas do turismo cresceram entre 1950 e 2014 [Tab.1] a um ritmo médio anual de 11%, o que segundo alguns autores é “notável” e supera, em muito, a generalidade dos outros setores económicos (OMT, 2016).

Tabela 1 – Receitas do turismo internacional 1950-2015 (dólares norte-americanos)

|                     | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2014  | 2015  |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Receitas do Turismo | 2    | 13   | 7    | 77   | 271  | 495  | 961  | 1.250 | 1.194 |

Fonte: OMT

A evolução do turismo na segunda metade do século XX foi geradora de profundas alterações na matriz de origem-destino dos turistas. Assistiu-se a uma significativa diversificação dos destinos de férias e a uma globalização da concorrência. De acordo com a OMT, em 1950, os quinze principais destinos representavam cerca de 97% do total dos fluxos, sendo que, em 2014, a sua representatividade se limitava a 52%. Os cinco principais países de destino viram o seu peso passar de 71% em 1950 para apenas 29% em 2014. Também em termos dos mercados geradores de turistas, as alterações têm sido marcantes. A Europa continua a ser a região dominante, com 51% dos turistas a terem origem no continente europeu, mas perdeu 6 p.p. de quota desde 1990. No mesmo período, as Américas desceram de segunda para terceira região emissora de turistas (17% dos fluxos em 2012), ao passo que a Ásia-Pacífico viu aumentar o seu peso relativo em 10 pontos percentuais (OMT, 2013).

Estas alterações de natureza geográfica, associadas à globalização dos mercados e à ascensão económica dos mercados orientais (Lopes, 2010), foram acompanhadas de modificações no perfil da procura turística, em resultado de transformações de natureza económica, social, política e ambiental, que se repercutem em termos da escolha dos seus destinos de férias, das motivações associadas às viagens e do conjunto de bens e serviços consumidos durante a sua estada e, em consequência, dos produtos turísticos que são oferecidos pelos destinos turísticos em geral.

## 2.3. Turismo e desenvolvimento de destinos turísticos urbanos

### 2.3.1. O turismo: uma tentativa de conceptualização

O conjunto de transformações da atividade turística a que nos referimos anteriormente e as suas implicações em termos do desenvolvimento dos diversos tipos de destinos turísticos, em particular dos destinos urbanos, requerem uma discussão prévia sobre a natureza do turismo.

Por outro lado, a análise das implicações da competitividade no setor do turismo exige uma clarificação apriorística do conceito de turismo, na medida em que a natureza da atividade terá, como veremos, consequências na forma como a competitividade é definida e, sobretudo, exercida no setor do turismo.

Pese embora as inúmeras definições de turismo discutidas na literatura, a interdisciplinaridade desta atividade e a sua crescente complexidade tem dificultado a consensualização do conceito de turismo (Henriques, 2003). A circunstância do turismo apenas ter ganho notoriedade internacional num período relativamente recente faz com que o seu reconhecimento enquanto negócio e enquanto área de estudo académico sejam também recentes, sobretudo se comparadas com outras áreas do conhecimento. O turismo sofre, assim, de dificuldades de localização “num mar de concorrência territorial académica” (Coles et al, 2006).

Não pretendendo o presente trabalho discutir de forma exaustiva as diferentes abordagens do conceito de turismo - na medida em que não é esse em concreto o objeto desta investigação - optou-se por identificar os conceitos que, na literatura, são consensualizados como aqueles que melhor exprimem a natureza do turismo.

Assim, uma primeira tentativa de definição de turismo a assumir relevância foi a proposta por Hunziker e Krapf, em 1942, que definiram turismo como a soma de fenómenos e relações que têm origem nas viagens e estadas dos não residentes não motivadas pelo exercício de uma atividade económica (Henriques, 2003; Sancho, 1998). Mais tarde, motivada pela necessidade de promover uma definição internacional de turista, uma recomendação da OMT, de 1968, vem precisar mais o conceito, definindo turista como sendo: “um visitante temporário que permanece pelo menos 24 horas no lugar que visita, por motivos de lazer e de negócios. Um visitante que fique menos de 24 horas, pelos mesmos motivos é um excursionista” (OMT, 1995).

O conceito avançado por Mathieson e Wall (1982), para quem o turismo consiste no movimento temporário para destinos fora do local de residência habitual e de trabalho, bem como as atividades e infraestruturas destinadas a satisfazer as necessidades dos turistas, concilia as vertentes da procura, mais comum nas abordagens a este conceito, e da oferta. Outra definição relevante nesta matéria é a proposta por Leiper (1990), que considera que a “indústria” do turismo integra o conjunto de empresas, organizações e *facilities* que visam satisfazer as necessidades e os desejos dos turistas.

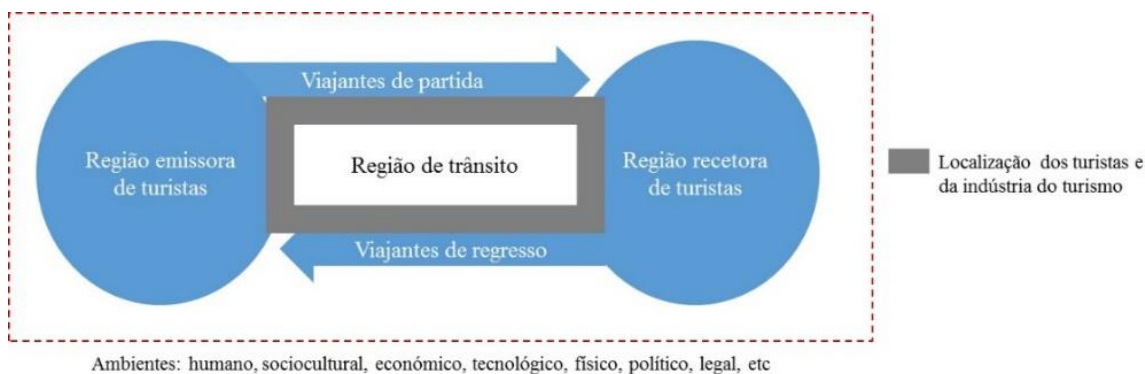
Finalmente, destaca-se a definição adotada pela OMT em 1994, que acaba por sintetizar as abordagens anteriormente referidas naquele que é um conceito de turismo consensualmente aceite na literatura. Define-se, então, turismo como o fenómeno que



compreende as atividades desenvolvidas pelas pessoas durante as suas viagens e estadas num lugar distinto do local de residência habitual, por um período consecutivo não superior a um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros (ONU & OMT, 1994).

Esta complexidade do turismo enquanto atividade económica multidimensional e pluridisciplinar remete-nos para o conceito de sistema turístico que, de acordo com alguns autores, é aquele que permite compreender o fenómeno na sua plenitude (Sancho, 1998; Henriques, 2003; Cooper et al., 2008). Esta abordagem, proposta por Leiper (1990), vem integrar todo o conjunto de elementos que constituem o turismo, que se influenciam reciprocamente e que funcionam de forma sistémica [Fig. 2].

Figura 2 – O sistema turístico básico

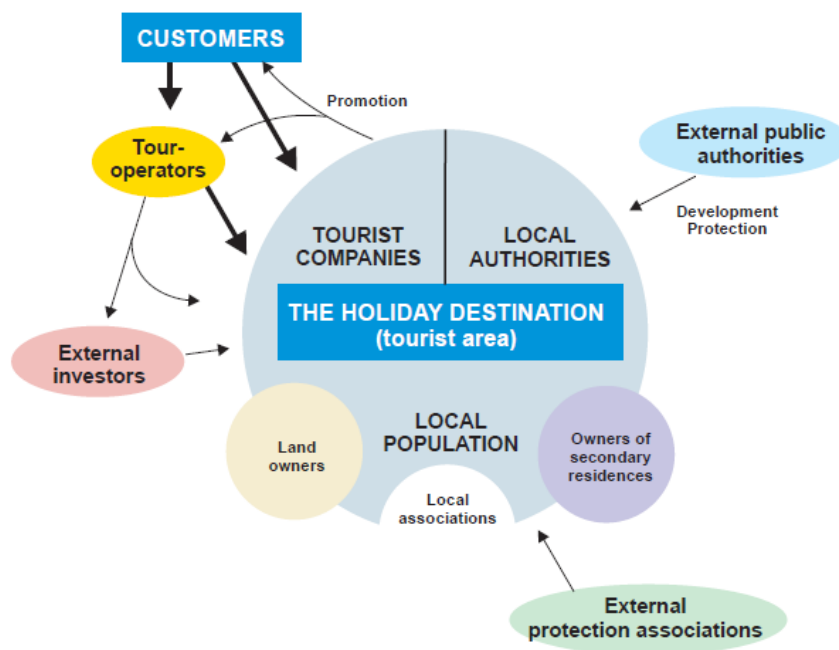


Fonte: Adaptado de Leiper (1990)

Para além das interações entre os atores do sistema – os turistas, os elementos geográficos (a base territorial) e a indústria (prestadores dos serviços), esta abordagem permite discutir as ligações entre o sistema turístico e os diversos ambientes que o influenciam e condicionam. Laws (1995) sustenta que o sistema é influenciado por fatores externos como a moda, as mudanças tecnológicas, as alterações do perfil da procura, entre outros. Por seu lado, Gunn (1988) defende que na base do planeamento está o sistema turístico funcional que integra a procura e os quatro elementos que constituem a oferta: as atrações, os serviços, os meios de transporte e os subsistemas de informação e comunicação.

Spilanis et al. (2012), no quadro do projeto Plan Bleu, fornecem uma abordagem sistémica da integração dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento de uma região [Fig. 3], considerando o destino turístico como a unidade básica para alcançar este desiderato.

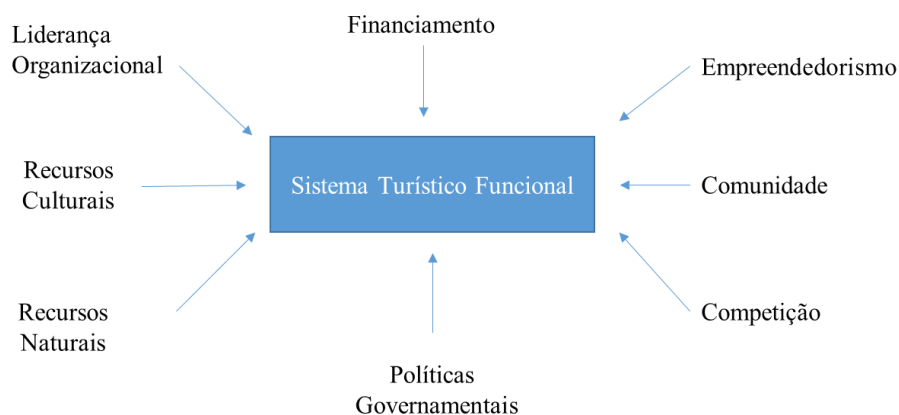
Figura 3 – O sistema turístico: stakeholders e a escala operacional



Fonte: Spilanis et al. (2012)

Por outro lado, de entre as variáveis que afetam este sistema turístico definido, identificam-se domínios relativos à gestão de destinos (liderança, políticas), à existência de recursos culturais e naturais, a aspetos relativos ao ambiente empresarial (financiamento, concorrência, empreendedorismo e envolvimento da comunidade) [Fig. 4] que, como veremos mais adiante, correspondem a determinantes da competitividade dos destinos.

Figura 4 – Fatores que influenciam o sistema turístico



Fonte: Gunn (1998)

### 2.3.2. Os destinos turísticos: uma realidade em mudança

O destino turístico pode ser definido de uma forma muito básica como “o espaço físico em que os turistas passam pelo menos uma noite” (OMT, 2007) ou “uma área geográfica que atrai os turistas” (Morrison, 2013). Contudo, este conceito encerra em si uma complexidade muito superior à que parece transparecer do enunciado bastante elementar destas definições.

Constituindo o espaço onde se desenvolve a oferta de uma “experiência de destino” para os turistas (Cooper et al., 2008; Buhalis, 2000), o destino turístico possui uma componente intrinsecamente territorial. De facto, enquanto um dos elementos do sistema turístico e unidade básica de análise do turismo (OMT, 2002a), o espaço geográfico constitui a delimitação territorial onde a oferta se encontra implantada e onde se dá o encontro entre esta e a procura. Esta territorialidade constitui, aliás, um dos elementos diferenciadores do turismo face a outras atividades económicas, nomeadamente por implicar uma simultaneidade da produção e do consumo dos serviços turísticos (Cooper et al, 2008), o que traduz, na prática, a impossibilidade de deslocalização desta atividade.

A propósito da constante transformação a que estão sujeitos os destinos turísticos, reconhecendo o interesse prático em utilizar elementos administrativos da definição desta realidade, dada a amplitude de escalas possíveis (continentes, estados, províncias, municípios ou outras unidades administrativas e equipamentos turísticos), Saarinen (2004) sustenta que os destinos são realidades socio-espaciais com uma natureza diferenciada, equiparando-os a regiões, enquanto “unidades históricas, que evoluem em interação com outras unidades socio-espaciais.

Para Bull (1994), um destino turístico é um país, uma região ou uma cidade para onde se dirigem turistas com o propósito de visitar esse espaço geográfico. Ritchie e Crouch (2003) definem igualmente vários tipos de destinos turísticos, em função do nível geográfico, distinguindo um país, uma macro-região, uma província ou qualquer outra entidade administrativa, uma região, uma cidade ou um local com grande atratividade (ex: grandes *resorts* hoteleiros, Disney World).

Por seu lado, Pike (2004) defende que o destino turístico é o local onde os turistas se encontram temporariamente para participar em atividades turísticas. Estas definições

traduzem uma primeira dificuldade na estabilização do conceito e de estabelecimento de barreiras objetivas na sua delimitação. McIntosh et al. (1995) procuraram restringir o conceito, defendendo arbitrariamente que um destino é um lugar que oferece, pelo menos, mil e quinhentos quartos para turistas. Defende-se ainda que se trata de um território onde se desenvolve um complexo de interrelações que garantem a existência de elementos de atração e de processos de produção e consumo, tendo em vista a satisfação das necessidades dos visitantes (Cunha, 2006). Nesta linha, alguns autores definem o destino turístico como a combinação de produtos, serviços e experiências disponibilizadas localmente, compostas por o que se pode denominar de 6 A's [Fig. 5]:

Figura 5 – 6 A's: Quadro para análise dos destinos turísticos

|  |
|--|
| <p><b>Atrações</b> (Attractions): naturais, construídas, artificiais, património, eventos especiais</p> <p><b>Acessibilidades</b> (Accessibility): sistema de transportes, incluindo estradas, terminais e veículos</p> <p><b>Amenidades</b> (Amenities): infraestruturas hoteleiras e de restauração, comércio e outros serviços turísticos</p> <p><b>Pacotes disponíveis</b> (Available Packages): pacotes pré-definidos por intermediários e prestadores de serviços</p> <p><b>Atividades</b> (Activities): todas as atividades nos destinos que os turistas podem usufruir</p> <p><b>Serviços Auxiliares</b> (Ancillary services): outros serviços usados pelos turistas, como bancos, telecomunicações, correios, bancas de jornais, hospitais, etc</p> |
|--|

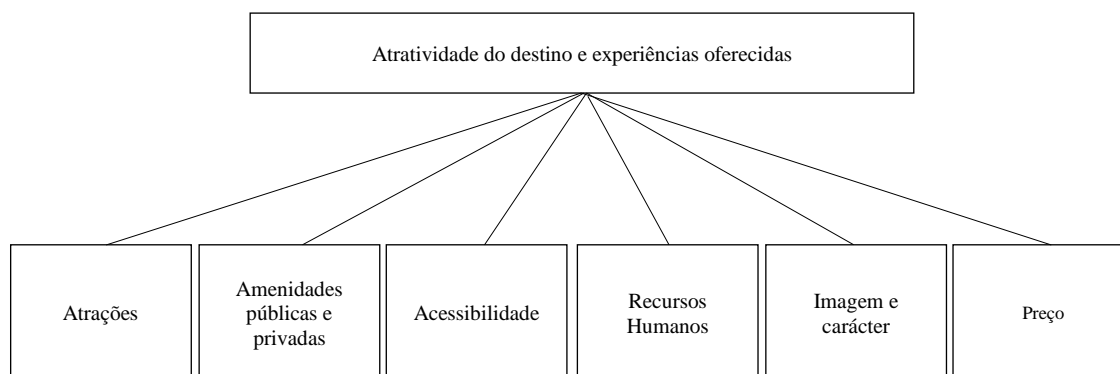
Fonte: Buhalis (2000)

O destino turístico corresponde a uma área geográfica definida e percebida pelos visitantes como uma unidade, com um quadro político e legislativo para o planeamento e o marketing turísticos. Por outro lado, esta unidade é percecionada subjetivamente pelos consumidores em função da sua cultura, do seu itinerário, motivo de visita ou experiência, independentemente da existência de barreiras políticas ou administrativas (Buhalis, 2000).

A OMT fornece uma definição abrangente de destino turístico a nível local, que corresponde ao espaço físico, incluindo produtos turísticos como serviços de suporte e atrações e recursos turísticos, no qual um turista passa pelo menos uma noite; podem agrupar-se em rede para formar um destino maior e incorporam vários *stakeholders* e a comunidade local (OMT, 2007).

O destino tem barreiras físicas e administrativas, que impactam a sua gestão, e imagens e percepções, que definem a sua competitividade de mercado (OMT, 2007). Neste contexto, para além dos elementos propostos anteriormente por Buhalis, juntam-se o preço, os recursos humanos e a imagem do destino [Fig. 6]:

Figura 6 – Determinantes das experiências no destino



Fonte: OMT (2007)

Em síntese, poderá considerar-se que o destino turístico é descrito por dois elementos interdependentes, um relativo à sua realidade interna, enquanto espaço coerente que toma as suas decisões e em que os diversos atores trabalham em conjunto e, por outro lado, uma realidade externa, baseada na imagem e percepção tidas pelos turistas (Comissão Europeia, 2000).

Para além de uma dimensão temporal, associada à relação entre tempo de trabalho e tempo de lazer e à sua natureza sazonal (Henriques, 2003), o turismo possui uma dimensão espacial, que se prende com o processo de apropriação crescente do espaço por parte de atividades turísticas. Esta dimensão espacial encerra em si diferentes tipos de espaços de visitação. A diferente natureza que os diversos destinos turísticos assumem traduz-se na existência de diversas tipologias de destinos turísticos. Neste quadro, considerando os efeitos de estruturação dos espaços turísticos no processo de desenvolvimento, identificam-se espaços turísticos costeiros, rurais, urbanos e ainda estações de neve (Pearce, 1989).

Qualquer que seja a abordagem conceptual escolhida, a questão da escala dos destinos turísticos emerge como tópico de discussão relevante, tanto em termos de turismo internacional como de turismo doméstico. Por exemplo, Kozak et al. (2010) preferem considerar, no seu estudo, os países como “o destino turístico”, sustentando que

existe evidência na literatura de que os turistas têm uma percepção semelhante das diferentes regiões turísticas de um mesmo país, significando isto que tendem a visitar várias regiões de um país durante as suas viagens (Mill & Morisson, 1992; Kozak, 2001). Contudo, haverá que reconhecer que esta perspetiva poderá ter outras leituras no caso de destinos urbanos de dimensão relevante, tema que irá ser desenvolvido no ponto 2.3.3.

As profundas transformações económicas, sociais e políticas ocorridas nos últimos 30 anos tiveram impacto significativo no perfil e na dinâmica dos destinos turísticos. À especialização destes num dado tipo de produtos parece suceder um fenómeno de regiões e cidades multifacetadas, como forma de atrair residentes, visitantes e investimento (Richards, 2010). Na verdade, os destinos turísticos contemporâneos são hoje áreas multiproduto, para mercados multisegmentados, com multiclientes de multiorigens com multimotivações (Matias, Nijkamp, & Neto, 2007).

De facto, a globalização das economias gerou um ambiente de forte competição entre países, regiões e territórios, que competem por recursos, sejam eles o investimento, o talento, as empresas ou os visitantes. Esta necessidade de competir e o reconhecimento da importância do turismo como atividade económica tem feito com que regiões e cidades estejam a ser planeadas e desenvolvidas para atrair mais visitantes e, também, mais investimento externo na área do turismo, como forma de promover a transformação do território (Saarinen, 2004).

Esta transformação de espaços que, tendo uma vocação inicial, são modificados no sentido de passar a ser palco de relações que visam a satisfação das necessidades dos turistas é particularmente valorizada por Cunha (2006), na relação entre turismo e território. Esta “turistificação” do território está na base das estratégias de um número crescente de cidades, que encontram no turismo um importante vetor da sua competitividade. Defende-se inclusivamente que “as cidades precisam do turismo”, sustentando a crescente importância política e cultural da atividade turística no reconhecimento das cidades como locais de excelência para viver e trabalhar (Ashworth & Page, 2011).

### 2.3.3. Os destinos turísticos urbanos

Feita a leitura conceptual e evolutiva do destino turístico em sentido lato, a sua aproximação ao tema da investigação suscita, desde logo, um primeiro desafio que consiste em definir turismo urbano. De acordo com Ashworth & Page (2011), uma certa negligência em termos da investigação sobre turismo urbano tem na sua base a inexistência de uma definição simples do fenómeno. Em seu entender, este é corporizado pelo conjunto de diferentes *clusters* de características e serviços urbanos que são utilizados na prestação de serviços a turistas, o que por si só demonstra a complexidade deste conceito (Ashworth & Page, 2011; Ashworth, 2000; Page, 1995). Laws (1995) avança com uma proposta de simplificação desta abordagem, definindo o turismo urbano como o tipo de turismo desenvolvido em áreas urbanas. A OMT define turismo urbano como sendo relativo a viagens dos turistas a cidades e áreas urbanas com elevada densidade populacional (OMT, 2002b).

Desde a ascensão da cidade industrial, no século XIX, a economia das cidades tem sofrido transformações profundas e contínuas. Depois de muitos séculos em que o crescimento das cidades foi baseado sobretudo na atividade comercial, o desenvolvimento da indústria nos séculos XIX e XX consolidou o conceito de cidade industrial e impulsionou o processo de urbanização, entendido como a crescente concentração de população em áreas urbanas (Hubbard, 1996; Hall, T., 1998). O posterior e progressivo declínio da atividade industrial teve fortes impactos em termos das velhas cidades industriais que, com o fecho das indústrias e a correspondente degradação do espaço urbano, perderam influência na sociedade e a capacidade de atrair empresas, investimento e pessoas. Este processo correspondeu, de certa forma, a um primeiro momento de retrocesso da afirmação e do crescimento das zonas urbanas e acabou por gerar um movimento das cidades no sentido de responder a este desafio, através de diversas medidas de regeneração urbana de modo a restaurar a sua atratividade que, em muitos casos, corresponderam uma re-urbanização e re-metropolização (Bailly, Jensen-Butler, & Leontidou, 1996).

Mais tarde, as cidades desempenharam um papel mais estratégico no processo de reestruturação da economia nos anos 80, fruto da urbanização de um conjunto alargado de atividades económicas e da procura crescente por serviços intermédios tanto nos novos

como nos setores tradicionais. A crescente terciarização da economia contribuiu para a atratividade das cidades, onde esses serviços acabaram por se instalar, com impactos imediatos em termos de crescimento de emprego e população (Hall, 1998). Este processo acelerou a dispersão espacial das atividades económicas e do emprego a nível nacional e das áreas metropolitanas, gerando novas formas de centralização territorial. Estas novas centralidades não se limitam às denominadas “baixas” das cidades e possuem uma escala metropolitana ou mesmo regional (Sassen, 2009).

Este movimento de revitalização da “cidade” é contemporâneo da intensificação do fenómeno da globalização que o influencia de forma sensível, permitindo a afirmação de cidades globais como Nova Iorque, Londres ou Tóquio enquanto centros de poder económico, de conhecimento e inovação e o surgimento de outras cidades de segunda linha que se afirmam internacionalmente (Henriques, 2003).

As cidades competem hoje por notoriedade, investimento, visitantes, clientes de compras, talento e eventos (Van Gelder & Allan, 2006). É neste contexto que temos verificado um movimento generalizado das cidades, em particular as grandes e médias aglomerações urbanas, no sentido de criar condições para a atratividade do seu território e para diversificar as suas atividades económicas, elegendo o turismo como um dos setores de charneira neste domínio.

As cidades, enquanto centros de arte, de cultura e património, têm participado no fenómeno turístico, praticamente desde a sua génese (Gomes, 2008; Buhalis, 2000), enquanto polos de atração de fluxos turísticos. De facto, as pessoas viajavam para as cidades com diferentes propósitos, desde negócios, acontecimentos desportivos, peregrinações, etc. A procura dos turistas pelas cidades começa a evidenciar-se no século XVIII com o fenómeno do *Grand Tour*, em que as cidades se transformaram numa espécie de escolas para as classes sociais mais abastadas do Reino Unido, complementando a educação desses jovens com o ambiente vivido em “cidades culturais” na Europa, como Paris ou Roma (Heeley, 2011).

Da mesma forma, as cidades sentiram os impactos económicos, ambientais e culturais que resultaram desses fluxos, quer num plano de benefícios gerados (rendimento, atratividade, financiamento para manutenção de recursos), quer em termos de consequências negativas (pressão sobre o ambiente, inflação, etc.).



Com o desenvolvimento do turismo após a Revolução Industrial, as cidades assumiram-se como áreas emissoras de turistas, sobretudo para as zonas costeiras, mais do que propriamente como destinos capazes de atrair fluxos turísticos com dimensão relevante. Acresce que durante muito tempo, em algumas geografias (ex: Reino Unido), a cidade foi percebida de forma negativa, como sendo suja, congestionada, feia, barulhenta, insegura, cheia de pessoas indesejáveis e mesmo imoral, devido às convulsões sociais que habitualmente caracterizam este tipo de espaços. Este facto explica que o turismo tenha sido relativamente negligenciado em cidades de grande dimensão ou em centros industriais até aos anos 80 do século XX (Shaw & Williams, 2002). É nesta altura que a procura turística para destinos urbanos começa a crescer de forma significativa (Law, 1996) e a influenciar de forma crescente os governantes das cidades, que começam a olhar para este fenómeno como veículo de crescimento e de inversão do declínio em que muitas cidades haviam caído (Henriques, 2003; Ben-Dalia et al, 2013). Na opinião de alguns autores, não estamos propriamente perante uma opção, na medida em que as cidades têm obrigatoriamente que se desenvolver para fazer face aos desafios da globalização, sob pena de estagnarem (Richards & Palmer, 2010)

Neste contexto, um conjunto muito alargado de cidades tem procurado regenerar-se, alterando a sua vocação, transformando-se em centros de consumo (Urry, 1995). A ideia de usar o turismo na regeneração económica e ambiental foi inicialmente explorada nos Estados Unidos no contexto do declínio da base económica de um conjunto de cidades americanas. O turismo foi definido como *driver* de mudança, considerando que os turistas seriam atraídos para a cidade, gerando rendimento e emprego, criando novas infraestruturas e, desse modo, beneficiando os residentes e melhorando a imagem da cidade para potenciais investidores (Shaw & Williams, 2002).

O modelo de urbanização destas cidades, outrora focado no trabalho e na produção, passou a assentar no lazer e no consumo (Brito-Henriques, 2003). Esta estratégia inspirou outras cidades que revitalizaram os seus centros com base na indústria do lazer e criaram as fundações para o desenvolvimento em larga escala de uma nova forma de turismo – o turismo urbano. González (2011) utiliza os exemplos de Bilbao e Barcelona para sustentar esta procura do “sucesso”, isto é, a utilização de processos de regeneração urbana para transformar cidades marcadamente industriais em cidades vibrantes que atraem visitantes de forma quase magnética. Estes dois exemplos foram, de resto, objeto de extensa análise

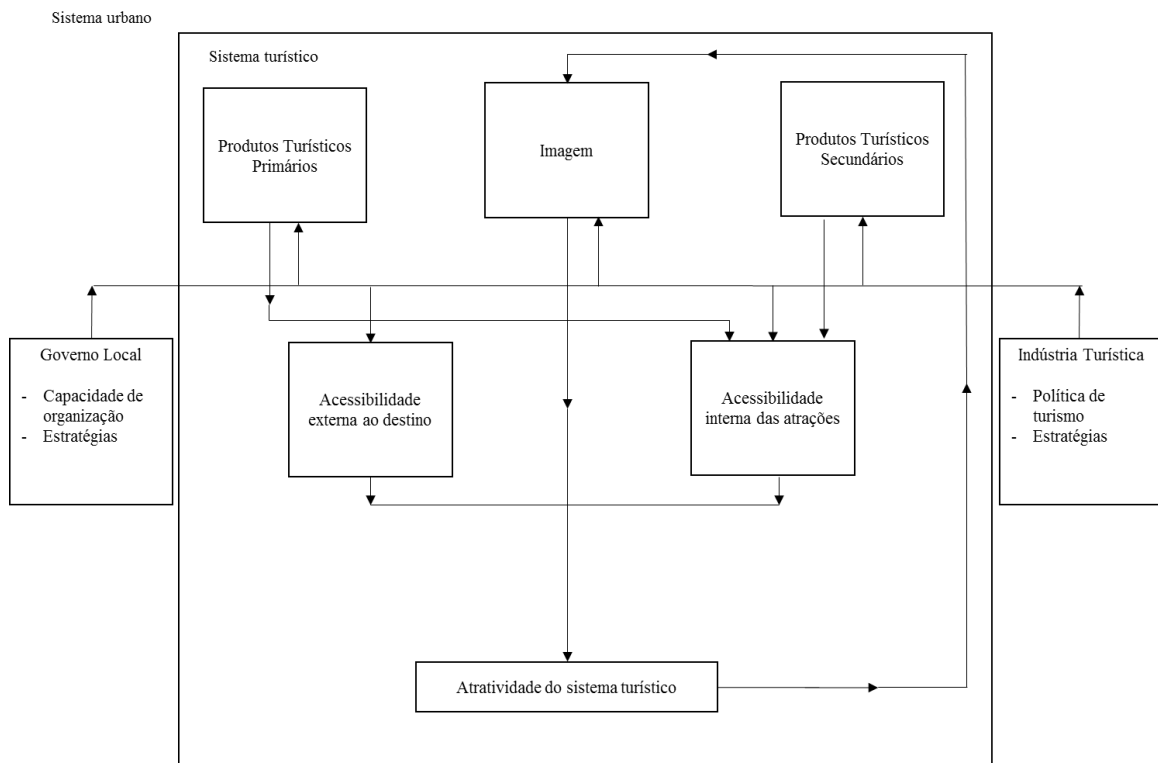
como casos exemplares em matéria de política de urbanismo, inspirando outras cidades a seguir o seu exemplo (de Jong & Edelenbos, 2007; González, 2011).

Em resultado destes movimentos, a cidade tem hoje uma imagem muito mais positiva, sendo vista como “animada, excitante e cosmopolita e uma fonte de oportunidades” (Law, 2002), posicionando-se como um produto de lazer que concentra uma variedade de infraestruturas e de características ambientais (Jansen-Verbeke, 1995). É inquestionável o grande impulso que o turismo urbano conheceu nas últimas décadas, constituindo hoje uma importante fonte de afirmação do espaço urbano como território competitivo. Na verdade, não será surpreendente que as cidades sejam polos de atração de visitantes, na medida em que integram em si uma variedade de recursos e atrações turísticas espacialmente concentrados (Williams & Shaw, 2002). Por outro lado, a crescente importância das cidades como espaços turísticos e o desenvolvimento de um conjunto de produtos turísticos que confluem para os destinos urbanos têm contribuído para a intensificação da relação entre turismo e cidade.

No plano teórico, o conceito de sistema turístico urbano traduz a complexa rede de relações que se estabelecem entre os diversos grupos de interesse existentes. Ashworth e Page (2011) consideram que esta “cidade turística” combina experiências de consumo, espacialmente dispersas e habitualmente agrupadas em bairros ou zonas específicas. Neste contexto, as cidades e os destinos turísticos são por vezes consideradas como conceitos que se sobrepõem (Moilanen & Rainisto, 2009).

Na definição de cidade turística (*tourist city*), é relevante o contributo de Van Den Berg et al (1995), que identifica cinco grandes grupos de atributos que uma cidade precisa de ter para competir com outras cidades [Fig. 7], envolvendo os produtos turísticos primários (espaços naturais, sítios históricos e culturais, atrações recreativas e eventos culturais), os produtos turísticos secundários (alojamento, restauração, compras, serviços de lazer e turísticos), as acessibilidades externas e internas ao destino e, por fim, a imagem, um dos fatores psicológicos mais relevantes no momento de escolha do destino de viagem.

Figura 7 – A Cidade Turística (*The Tourist City*)



Fonte: adaptado de Van Den Berg, Van Der Borg, & Van De Meer (1995)

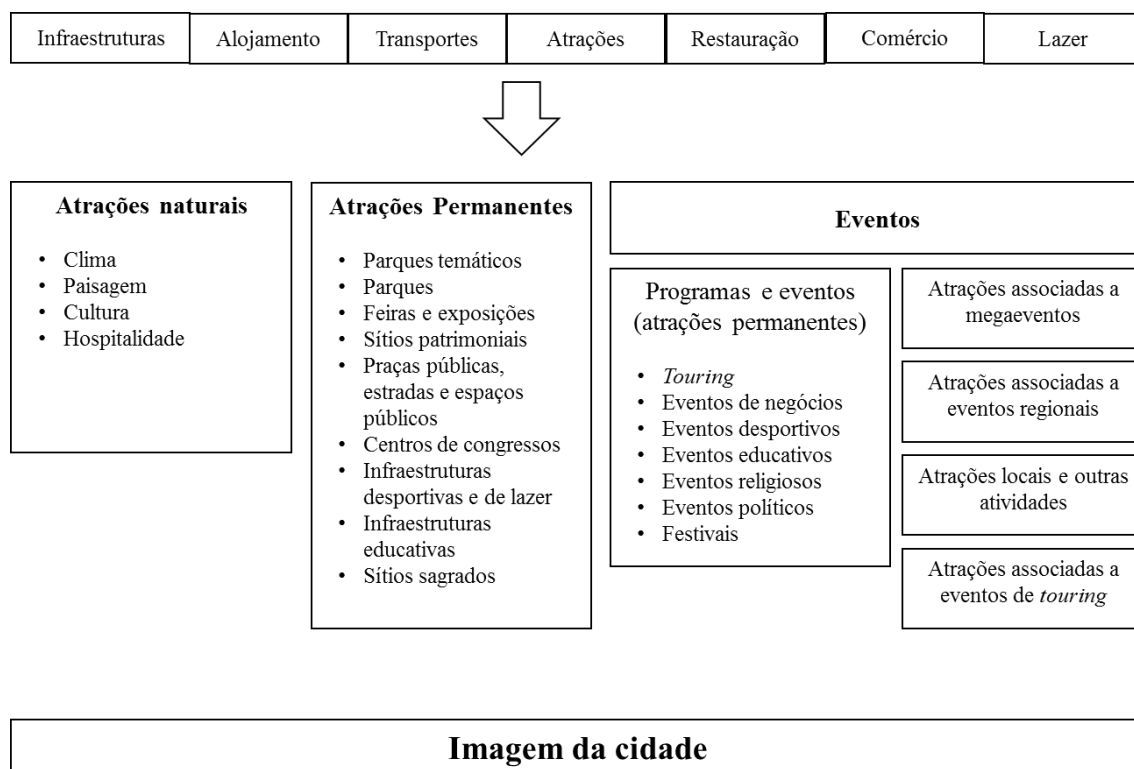
Este sistema turístico está integrado num sistema mais abrangente, o urbano, sendo influenciado pelas opções de governo local e pelas políticas definidas pelos *stakeholders* do setor do turismo.

A “exploração turística” das cidades tem ainda uma característica particular que passa pela circunstância de tanto os turistas como a própria indústria encararem a maior parte dos elementos da experiência turística como bens públicos e, como tal, de livre acesso (Ashworth e Page, 2011). Em boa verdade, ao contrário do que, por exemplo, sucede nos *resorts* costeiros, em que as atrações são especificamente desenvolvidas para os turistas, os recursos da cidade (monumentos, museus, espaço público, ambiente geral, etc) são colocados à disposição dos turistas de forma muitas vezes gratuita, pois destinam-se, em primeira instância, aos seus residentes.

A cidade, enquanto espaço agregador de recursos [Fig. 8], funciona como um marcador crucial na construção de uma imagem, não apenas como espaço turístico, mas sobretudo como território de vivências e de qualidade de vida (Jurdana e Susilovic, 2006). As atrações naturais, as atrações permanentes e os eventos constituem, deste modo, elementos importantes na formação da imagem da cidade, cujo desenvolvimento deve

assentar numa diversificação tão grande quanto possível das atividades económicas porquanto as mesmas contribuem significativamente para a qualidade do produto turístico em termos genéricos. Este modelo multiproduto coexiste com uma outra tendência, de “tematização” das cidades como modelo competitivo baseado na diferenciação/especialização.

Figura 8 – Atrações de uma cidade como destino turístico



**Imagem da cidade**

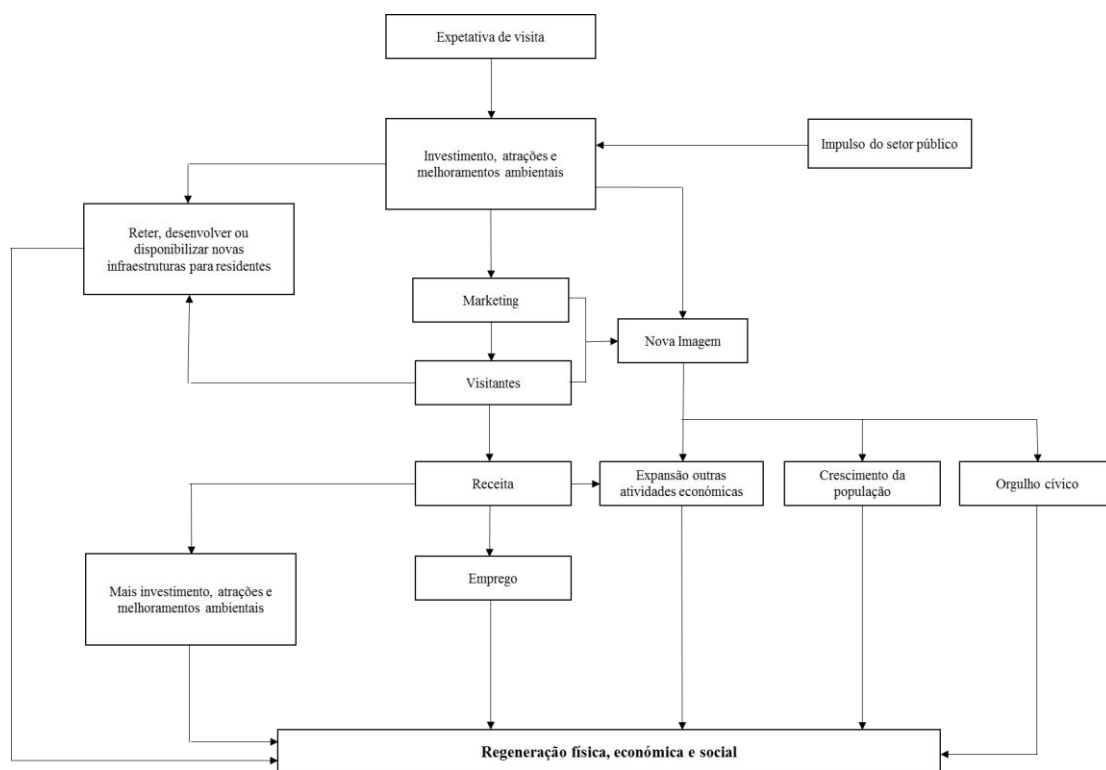
Fonte: Traduzido de Gartner (1996) in Jurdana e Susilovic (2006)

Importa ainda ter presente que os impactos do turismo nas cidades se fazem sentir de forma diferenciada, em função da tipologia ou natureza das cidades. Nesta matéria, Ashworth e Page (2011) consideram que, nas denominadas “*World Tourism Cities*” como Londres, Paris ou Nova Iorque, apesar da relevância das atividades turísticas, o turismo não tem, de longe, a importância económica de outras atividades como os serviços financeiros, a comunicação e os media e a educação, isto sem prejuízo de contribuir para a capacidade dessas cidades atraírem essas atividades.

Ainda assim, é relativamente consensual que o turismo desempenha hoje um importante papel nas estratégias das cidades. Em primeiro lugar, devido à sua própria natureza, aos seus impactos no território, na qualidade de vida das comunidades e através

do seu efeito multiplicador [Fig. 9]. Por outro lado, os setores do turismo e do lazer contribuem para a diversificação da base económica, que assume ela mesma um papel crucial na competitividade das cidades. Contudo, devido à variabilidade da procura deste tipo de turismo, a implementação de políticas de turismo urbano não é um “*one-off investment*”, mas antes o resultado de um trabalho de renovação constante, cuja viabilidade depende em grande medida da consideração dessa política numa ótica de longo prazo (Shaw e Williams, 2002).

Figura 9 – O turismo urbano enquanto veículo para a regeneração das cidades



Fonte: Law (1992); adaptado de Law (2002)

Sendo indiscutível a relevância do turismo neste domínio, é também justo sublinhar que a sua importância varia em função da dimensão e da natureza do espaço urbano em análise, não sendo difícil de perceber que estamos perante realidades diferentes numa vila com 5.000 habitantes ou numa *megacity* de 10 milhões de pessoas, reconhecendo-se a necessidade de definir a escala dos destinos urbanos, até porque estão em constante mutação (Henriques, 2003).

Nesta matéria, a Comissão Europeia (1990) define cidade como uma “aglomeração mais ou menos regular de edifícios e vias públicas” com, pelo menos, 10.000 habitantes e onde as populações vivem, trabalham e interagem socialmente. Por outro lado, em Portugal, a Lei n.º 11/82, de 2 de junho, que estabelece o regime de criação e extinção das autarquias locais e de designação e determinação da categoria das povoações, prescreve, no seu artigo 13.º, que:

*“uma vila pode ser elevada à categoria de cidade quando conte com um número de eleitores, em aglomerado populacional contínuo, superior a 8.000 e possua, pelo menos, metade dos seguintes equipamentos colectivos:*

- a) Instalações hospitalares com serviço de permanência;*
- b) Farmácias;*
- c) Corporação de bombeiros;*
- d) Casa de espectáculos e centro cultural;*
- e) Museu e biblioteca;*
- f) Instalações de hotelaria;*
- g) Estabelecimento de ensino preparatório e secundário;*
- h) Estabelecimento de ensino pré-primário e infantários;*
- i) Transportes públicos, urbanos e suburbanos;*
- j) Parques ou jardins públicos.*

Contudo, importará ter presente que, no contexto de urbanização crescente da sociedade, este critério quantitativo acaba por não resolver o problema da multiplicidade de dimensões em apreço, nem o processo de evolução e crescimento das cidades a que já aludimos.

Estas tentativas de classificação têm em comum o facto de ignorarem a dimensão da cidade como critério de classificação. Law (2002) defende que o tamanho é relevante, ao permitir uma maior diversificação da estrutura económica da cidade. No seu estudo sobre

grandes cidades, estabelece o limiar de um milhão de habitantes como critério, pese embora reconheça que algumas cidades com pelo menos meio milhão de habitantes partilhem algumas das características das grandes cidades. Outros autores consideram que, mais do que aspetos meramente jurisdicionais, a definição de cidade tem uma natureza metropolitana, na medida em que muitas vezes o centro da cidade encontra-se perfeitamente integrado com a sua periferia, tanto em termos populacionais como em termos de área, utilizando como critério adicional uma população superior a 150 mil habitantes em economias avançadas e 200 mil em economias emergentes (McKinsey Global Institute, 2012).

Esta categorização parece consistente com a definição de cidade recomendada pela ONU. Pese embora reconheça que os países utilizam, de facto, diferentes combinações de características urbanas, sejam administrativas, ligadas à dimensão da população ou outras variáveis económicas, e de modo a melhorar a consistência e a comparabilidade dos dados da população urbana, a ONU utiliza os conceitos auxiliares de aglomeração urbana (população contida num determinado território contíguo) habitada por um mínimo de 750.000 habitantes, e de região metropolitana, que inclui o território contíguo e "áreas circundantes de menor densidade de povoamento" que estão sob a influência direta da cidade através de transportes frequentes, estradas, etc. (ONU/DESA, 2013). O European Cities Marketing (ECM) utiliza, nesta matéria, duas medidas distintas. Por um lado, considera o centro da cidade (*city area*), tipicamente a área relevante para *city breaks* e turismo de negócios, e, por outro, a *greater city*, que inclui o centro da cidade e seus subúrbios industriais incluindo áreas portuárias e o aeroporto, mas excluindo uma área administrativa mais vasta sem conexão funcional, visível ou arquitetónica ao centro da cidade (ECM, 2013). Por seu lado, Richards (2008) explora o conceito de turismo metropolitano, ou seja, o turismo desenvolvido em áreas predominantemente urbanas com mais de 2 milhões de habitantes, socorrendo-se da definição da OCDE, e que constituiu a forma dominante em termos do turismo do século XXI, agregando múltiplas formas de turismo. Subjacente a todas estas noções, está uma certa arbitrariedade na abordagem ao tema, em muito condicionada pelo objeto de estudo e por um conceito de região funcional, que é variável de cidade para cidade.

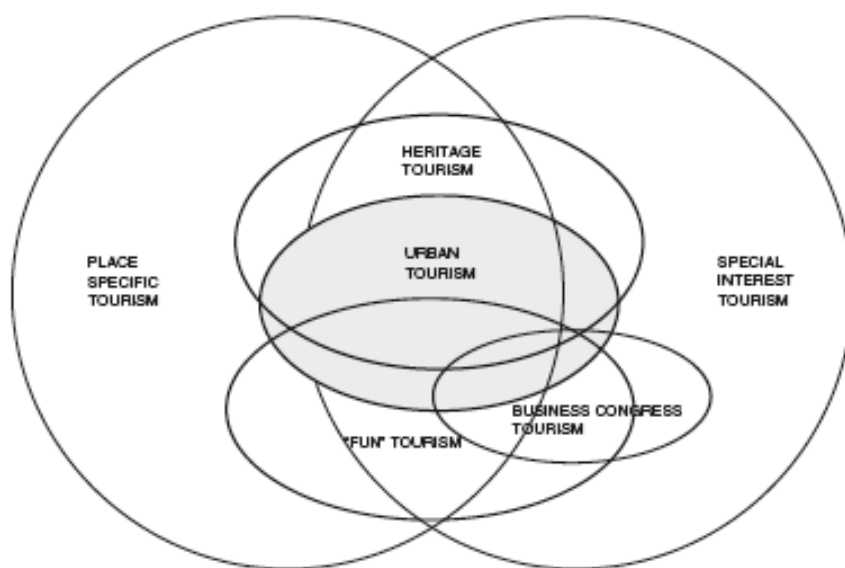
Hoje em dia, o espectro de motivações para visitar uma cidade alargou-se de forma significativa. O turismo cultural, a visita a familiares e amigos e o turismo de negócios são identificados como motivações relevantes neste domínio (Ben-Dalia et al, 2013). Para

além destas motivações, os motivos que se prendem com aspetos educacionais, religiosos ou associados à participação em eventos ou os excursionistas integram igualmente o conjunto de fatores que justificam a atratividade de uma cidade (Jansen-Verbeke, 1986). Por seu lado, Vera *et al.* (1997) consideram que esta expansão das modalidades de turismo associadas à cidade está relacionada com a sua própria natureza, com a adequação dos produtos turísticos urbanos e metropolitanos com as preferências dos turistas atuais e dos próprios sistemas de produção turística, crescentemente flexíveis e integrados.

Sem prejuízo desta multiplicidade de motivações que, naturalmente, varia de cidade para cidade, sobressaem dois grandes segmentos de procura urbana: o recreacional-cultural, tipicamente associado ao produto *city breaks*, e o de negócios (Henriques, 2003). A Comissão Europeia relaciona o crescimento do turismo urbano com a crescente mobilidade dos europeus e as mudanças em termos do perfil dos turistas, que passam a privilegiar as cidades como centros de cultura, de lazer e de compras. Neste contexto, considera que o turismo urbano envolve atividades de lazer e turismo de negócios, associado à vitalidade das cidades e à realização de conferências (CE, 2000).

Numa outra linha, Ashworth (2009) define turismo urbano como uma espécie de sobreposição entre diversos tipos de turismo [Fig.10].

Figura 10 – Tipos de turismo e turismo urbano



Fonte: Ashworth (2009)



Em particular do turismo de interesse especial (*special interest*), que corresponde à procura em férias de interesses que também são procurados em períodos de “não férias”, e uma segunda forma de turismo denominada *place-specific* em que a atração do turista é focada numa qualidade única do destino e não nas suas características genéricas (Ashworth, 1995).

Dito isto, as motivações para visitar uma cidade são de tal modo diversas que se torna um desafio listá-las de forma compreensiva. Em face desta diversidade, é possível identificar na literatura vários exercícios de classificação da cidade turística. A nomenclatura proposta por Page (1995) aparece entre as mais citadas na literatura (Henriques, 2003; Law, 2002) propondo mais de uma dezena de tipos descritivos de cidades turísticas [Fig. 11].

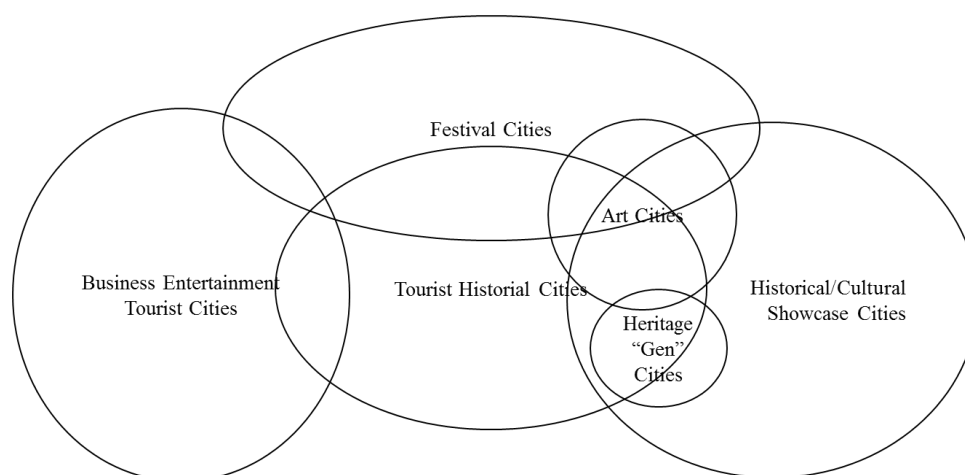
Figura 11 – Tipologias de destinos turísticos urbanos

|  |
|--|
| Cidades capitais (ex: Londres, Paris e Nova Iorque; Roma); Capitais culturais (ex: Roma) |
| Centros metropolitanos, cidades muralhadas (ex: Cantuária ou York)                       |
| Grandes cidades históricas (ex: Oxford, Cambridge e Viena)                               |
| Áreas no centro das cidades (ex: Manchester)   |
| Revitalização de frentes de rio (ex: docas de Londres e porto de Sydney)                 |
| Cidades industriais (ex: Bradford)   |
| <i>Resorts</i> marítimos e de desportos de inverno (ex: Lillehammer)                     |
| <i>Resorts</i> integrados concebidos propositadamente para fins turísticos               |
| Complexos de diversão turísticos (ex: Disneyland, Las Vegas)                             |
| Centros de serviços turísticos especializados (ex: spas ou áreas de peregrinação)        |
| Cidades de arte/culturais (ex: Florença)   |

Fonte: Page (1995) citado por Law (2002)

A evolução da dinâmica dos destinos urbanos levou a que novas classificações sejam propostas neste domínio. Partindo do conceito amplo de *tourist city*, Ashworth e Tunbridge (2000) avançam com uma representação das diversas tipologias de turismo de cidade, constante da Fig.12.

Figura 12 – Tipos de cidades turísticas



Fonte: Adaptado de Ashworth e Tunbridge (2000)

Nesta representação, os autores identificam:

- i) grandes capitais que conjugam recursos patrimoniais de grande valia histórico-cultural, que são quantitativamente os mais importantes focos de atração de visitantes e, ao mesmo tempo, outras funções “não-patrimoniais e turísticas”;
- ii) cidades históricas ou partes de cidades em que o património assume uma dimensão relevante;
- iii) as cidades que se afirmam enquanto complexos centros de negócios e de lazer.
- iv) cidades de arte, enquanto espaços associados com a produção artística onde é possível contactar fisicamente com essa produção;
- v) cidades que celebram a arte tipicamente em festivais e eventos similares, *eventful cities* nas palavras de Richards e Palmer (2010).

Cazes e Potier (1996) identificaram as cinco modalidades fundamentais do turismo urbano – o turismo de reencontro, associado a visitas de familiares e amigos; o turismo de negócios; o turismo de eventos, com motivações associadas a acontecimentos sobretudo culturais e desportivos; o turismo comercial, com o propósito de realizar compras; e o turismo de recreio, com a motivação de lazer e descanso. Poderá ainda

dizer-se que estes tipos de turismo apresentam ainda duas dimensões distintas, associadas às atividades diurnas e noturnas.

O termo *city breaks* assumiu-se como termo dominante para definir a procura com a finalidade de conhecer a cidade e as suas atrações. Este conceito tem implícito que os turistas realizam estadias médias na cidade na ordem dos 4-5 dias, coexistindo diferentes tipos de mercados, desde o elementar ao luxuoso, em termos de padrão de consumo, incluindo ainda uma vertente em crescimento, associada à realização de grandes eventos (Trew e Cockerell, 2002; Turismo de Portugal, 2006). Identificam-se dois grandes ramos deste produto, um mais associado à componente cultural e outro associado às viagens com a motivação de lazer (THR, 2007).

Em termos de tipologias de cidades turísticas, alguns autores identificam lugares expressamente destinados para o consumo de visitantes (cidades-*resort*), cidades históricas turísticas e cidades reconvertidas (Judd e Fainstein, 1999). Na mesma linha, Conrady e Buck (2012) identifica uma variedade de tipos de cidades orientadas para o turismo urbano, desde cidades criativas (Berlim, Barcelona, Liverpool, Copenhaga,...), cidades de cultura (Viena, Salzburgo, Aix-en-Provence, Bilbao,...), cidades de ciência (Cambridge, Münster ...), cidades desportivas (Valência, Vancouver ou Innsbruck) e *history tellers*, como Roma, Praga ou Veneza, por exemplo. Richards (2008) socorre-se da definição do *Globalization and World Cities Study Group* de 1999, segundo a qual a existência de massa crítica é condição necessária para o desenvolvimento das áreas metropolitanas e, em particular, das ditas cidades globais. Ainda assim, nesta classificação, as grandes metrópoles asiáticas em ascensão ainda não predominam nos escalões superiores, sendo na sua maioria classificadas como cidades mundiais “menores” [Fig. 13].

Figura 13 – Classificação de cidades turísticas (Richards, 2008)

|  |
|--|
| Alpha world cities (full service world cities)               |
| Londres, Nova Iorque, Paris, Tóquio                          |
| Chicago, Frankfurt, Hong Kong, Los Angeles, Milão, Singapura |
| Beta world cities (major world cities)                       |
| San Francisco, Sydney, Toronto, Zurique                      |
| Madrid, Cidade do México, São Paulo                          |
| Moscovo, Seul  |

|  |
|--|
| Gamma world cities / minor world cities  |
| Amsterdão, Boston, Caracas, Dallas, Dusseldorf, Genebra, Houston, Jakarta, Joanesburgo, Melbourne, Osaka, Praga, Santiago, Taipei, Washington  |
| Banquecoque, Pequim, Montreal, Roma, Estocolmo, Varsóvia   |
| Atlanta, Barcelona, Berlim, Budapeste, Buenos Aires, Copenhaga, Hamburgo, Istanbul, Kuala Lumpur, Manila, Miami, Minneapolis, Munique, Shangai |

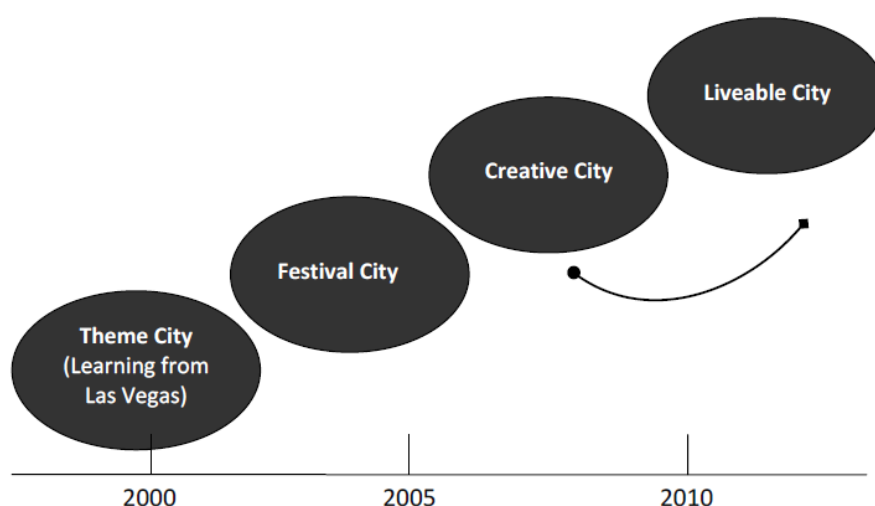
Fonte: Richards (2008)

Se num primeiro momento, a ligação entre turismo e cultura assumiu um papel importante no desenho das políticas das cidades desde os anos 80, em particular como impulsionadores do movimento de regeneração urbana em cidades grandes e médias (Ferreira, 2013), a sua relevância foi complementada no final do século XX por uma nova realidade, marcada pelo crescimento exponencial da procura associada a convenções, eventos e *city breaks*, por via de uma preferência dos consumidores por experiências urbanas, dada a concentração de recursos e atrações, a redução dos custos de transporte e o próprio desenvolvimento de projetos de regeneração urbana. Law (2002) assinala ainda os cruzeiros como mercado gerador de importantes fluxos turísticos para algumas cidades.

Este processo permitiu um crescimento sustentado de centros culturais europeus como, por exemplo, Roma e Paris, mas também a “reinvenção” de cidades outrora industriais, como Barcelona, Glasgow, Birmingham ou Roterdão, que se posicionaram como centros de negócios, cultura, eventos, entretenimento e compras (Heeley, 2011). Richards e Palmer (2010) destacam o papel da cultura e dos eventos na dinamização das cidades, sustentando que elas precisam de ser “agitadas”, na medida em que isso traduz o seu desejo de transformação, o “capital simbólico” associado a essa transformação. De facto, hoje discute-se o conceito de cidade criativa (*creative city*) e a importância do design, das indústrias criativas e das amenidades culturais na geração de qualidade de vida na cidade.

Reiter (2012) descreve este processo de desenvolvimento das cidades como um processo dinâmico que se transformou muito rapidamente desde o início do século XXI e que nos leva hoje a associar a atratividade de uma cidade à qualidade de vida que esta é capaz de fornecer [Fig.14].

Figura 14 – Branding das cidades: da festivalização à qualidade de vida



Fonte: ZTB Zukufsburo citado por Reiter (2012)

Falando de mercados de turismo urbano, Law (2002) considera oito tipos de procura que interagem com o destino urbano de forma variada: viajantes de negócios, participantes em conferências, turistas de *short break*, excursionistas, pessoas que visitam familiares e amigos, turistas que se encontram de férias noutros destinos e que visitam a cidade, turistas de cruzeiros (nas cidades em que tal se aplique) e turistas que vão de férias para um dado destino e que utilizam a cidade como ponto de passagem na chegada.

O turismo de compras surge igualmente como realidade emergente enquanto motivação primária de viagens, sendo definido como forma contemporânea de turismo desenvolvida por indivíduos para quem a compra de bens fora do seu ambiente natural é um fator determinante para a decisão de viagem (OMT, 2014a). Com efeito, apesar da importância das compras enquanto motivo de atratividade das cidades ser há muito discutida na literatura (Jensen-Verbeke, 1991), só recentemente é aceite como fator de mobilização de fluxos turísticos com significado (Timothy, 2004; Moscardo, 2004).

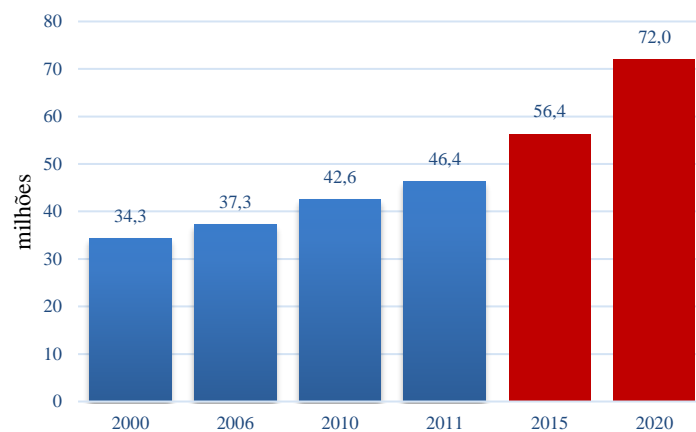
Por fim, muitos dos processos de desenvolvimento de novas formas de turismo urbano parecem estar associadas à emergência do *city marketing* (Shaw e Williams, 2002), sendo que os objetivos dos esforços de marketing levados a cabo pelas cidades divergem entre si, variando em função da natureza da cidade em causa. Law (2002) assinala igualmente a importância da imagem ou, nas suas palavras, da “re-imagem” de uma cidade enquanto elemento persuasor dos executivos na escolha da localização das suas empresas, sublinhando a dificuldade que as cidades têm de se libertar da sua imagem

em termos históricos (ex: cidades industriais que entraram em declínio). É também neste quadro que é valorizada a aposta na construção de ícones e de edifícios distintivos, em operações de inovação/reconversão de espaços urbanos (habitualmente marginais ou em declínio), bem como na realização de mega-eventos como os Jogos Olímpicos, Exposições Universais/mundiais ou Capitais Europeias da Cultura.

#### 2.3.4. A dinâmica recente do turismo urbano

Delimitado o conceito e discutidas as suas diferentes componentes, importa analisar em concreto a evolução do turismo urbano. A correta quantificação do fenómeno está longe de ser um exercício fácil, seja pelo facto da harmonização das estatísticas não estar ainda complementemente conseguida e da disponibilidade de informação comparável e acessível aos gestores turísticos ser ainda insuficiente (Ostertag e Wöber, 2010), seja ainda pela circunstância de, pela sua natureza, a maior parte das visitas de carácter turístico não ter visibilidade estatística, na medida em que não chegam a representar uma dormida no destino (Brito-Henriques, 2003). A relativa ambiguidade do conceito e, sobretudo, as diferentes dimensões de análise criam dificuldades na quantificação deste fenómeno, não havendo uniformidade na forma de medir nem em termos dos indicadores utilizados. Na medição do turismo de cidade, Heeley (2011) refere que as três métricas mais utilizadas são as chegadas de turistas, as dormidas e a ocupação hoteleira. A análise da informação disponível sobre a evolução dos mercados turísticos conduz-nos à evidência de que um número crescente de turistas escolhe as cidades como destino de férias (Jurdana e Sušilović, 2006). O crescimento do segmento de *city breaks* [Fig. 15] é elucidativo do crescimento da procura por este tipo de turismo, que se estimava em 34 milhões de viagens/ano na Europa em 2000 (Turismo de Portugal, 2006) e que, de acordo com dados mais recentes, rondou os 46 milhões em 2011, estimando-se que possa vir a atingir, em 2020, mais do dobro da procura de 2000 (Turismo de Portugal, 2013).

Figura 15 – Viagens de city break na Europa 2000-2020\*



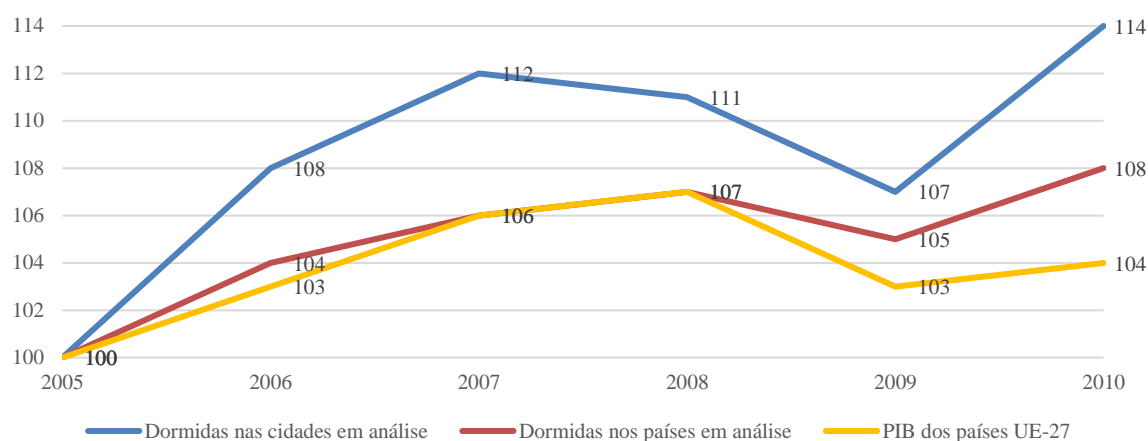
\* nota: valores de 2015 e 2020 – estimativas THR

Fonte: IPK Internacional, THR, citado por Turismo de Portugal (2013)

Como se disse, várias são as razões apontadas para um crescimento tão significativo deste tipo de turismo. As alterações ao nível do tempo de lazer - em virtude da redução do número de horas de trabalho, do aumento do número de dias de férias ou da redução da idade da reforma - e o crescimento do rendimento médio das famílias, criaram condições para o crescimento da procura em termos genéricos.

As próprias motivações das viagens estão a alterar-se, com o aumento da educação das populações a gerar uma procura crescente por produtos associados à cultura, à arquitetura ou a eventos (Richards e Palmer, 2010). Também em consequência destas alterações, e como já vimos, a imagem das cidades alterou-se no sentido da sua promoção como espaços vivenciáveis, com qualidade de vida e geradores de oportunidades culturais e sociais, ao mesmo tempo que se intensificava a procura destes espaços para viagens associadas a negócios (Murgoci, Busuioc, e Andrei, 2009). Por outro lado, a recente contração da economia mundial conduziu a transformações dos mercados turísticos, reconhecendo-se que, pelo menos na Europa, os destinos urbanos se encontram entre os mais resilientes (OMT, 2014a), registando taxas de crescimento superiores às registadas na economia (medida através da evolução do PIB dos 27 estados-membros da União Europeia) e no turismo em geral [Fig. 16]. Com efeito, um estudo da consultora internacional Roland Berger revela que, na sequência da crise financeira de 2008, o PIB da região EU-27 decaiu 4,3% em 2009, ao passo que turismo de cidade registou uma quebra de apenas 3,5%. Por outro lado, o turismo de cidade deu mostras de rápida recuperação em 2010, com crescimento das dormidas na ordem dos 6,8%, acima do crescimento médio do setor do turismo (Roland Berger, 2012).

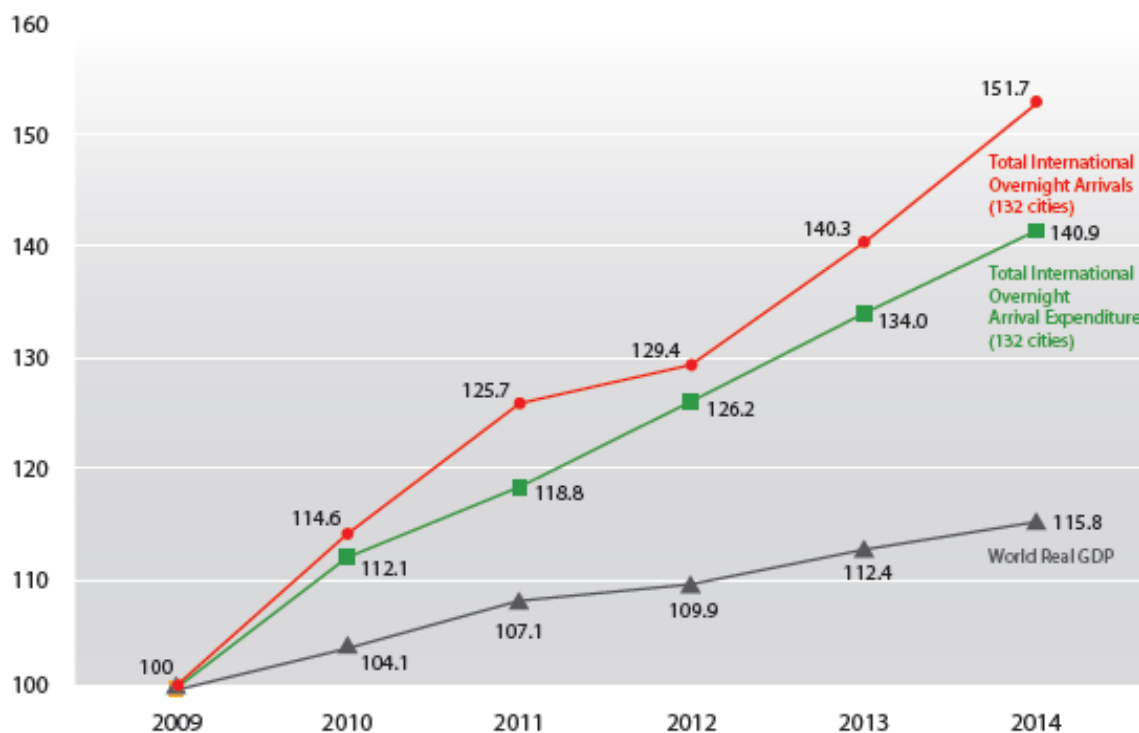
Figura 16 – Turismo de cidade na Europa: taxa de crescimento médio anual (2005-2010)



Fonte: Roland Berger (2012)

Esta percepção de que a dinâmica do crescimento do turismo urbano tem vindo a superar o próprio crescimento da economia não é apenas confinada ao continente europeu, constituindo uma tendência generalizada. O estudo desenvolvido por Hedrick-Wong e Choong (2014) para a MasterCard (*Global Destination Cities Index*) demonstra que a taxa de crescimento das chegadas de turistas às 132 cidades analisadas e os respetivos gastos superam a taxa de crescimento do PIB mundial em termos reais [Fig 17].

Figura 17 – Crescimento real do PIB mundial e crescimento das chegadas de turistas e respetivos gastos em 132 destinos (2009-2014)



Fonte: Hedrick-Wong e Choong (2014)



Estima-se que o turismo urbano represente cerca de 38% do total de viagens dos europeus e que 80% das viagens correspondam à motivação pura de visitar a cidade e os restantes 20% a viagens urbanas complementares a outras motivações principais (Alexa e Cuza, 2010).

O Euromonitor, empresa internacional de estudos de mercado, publica anualmente dados sobre as 150 maiores cidades turísticas [Tabela 2], utilizando a entrada de visitantes numa dada cidade, provenientes de outro país, por um período mínimo de 24 horas e máximo de 12 meses, que pernoitam numa unidade de alojamento coletivo ou privada, independentemente da motivação da viagem (Euromonitor International, 2014).

Tabela 2 – Chegadas de turistas a cidades – Top 30 (2006-2012)

| 2006   |                |         | 2008         |         | 2010         |         | 2011         |         | 2012         |         |
|--------|----------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| 1      | Londres        | 15.640  | Londres      | 15.033  | Hong Kong    | 19.973  | Hong Kong    | 21.830  | Hong Kong    | 23.770  |
| 2      | Banguécoque    | 10.350  | Nova Iorque  | 10.786  | Singapura    | 18.297  | Singapura    | 19.818  | Singapura    | 21.346  |
| 3      | Paris          | 9.700   | Banguécoque  | 10.210  | Londres      | 14.706  | Londres      | 15.106  | Banguécoque  | 15.823  |
| 4      | Singapura      | 9.502   | Singapura    | 10.116  | Macau        | 13.098  | Kuala Lumpur | 13.315  | Londres      | 15.461  |
| 5      | Hong Kong      | 8.139   | Kuala Lumpur | 8.935   | Banguécoque  | 10.984  | Macau        | 12.925  | Macau        | 13.361  |
| 6      | Nova Iorque    | 6.219   | Paris        | 8.375   | Antalya      | 10.641  | Banguécoque  | 12.357  | Kuala Lumpur | 13.340  |
| 7      | Dubai          | 6.120   | Antalya      | 8.296   | Kuala Lumpur | 10.351  | Antalya      | 12.052  | Shenzhen     | 12.100  |
| 8      | Roma           | 6.033   | Dubai        | 7.585   | Nova Iorque  | 8.961   | Shenzhen     | 10.895  | Nova Iorque  | 11.618  |
| 9      | Seul           | 4.920   | Hong Kong    | 7.290   | Paris        | 8.176   | Nova Iorque  | 10.038  | Antalya      | 10.297  |
| 10     | Barcelona      | 4.695   | Istanbul     | 6.683   | Istanbul     | 8.124   | Istanbul     | 9.765   | Paris        | 9.781   |
| Top 10 |                | 81.318  |              | 93.309  |              | 123.311 |              | 138.101 |              | 146.897 |
| 11     | Dublin         | 4.469   | Meca         | 6.586   | Dubai        | 7.752   | Guangzhou    | 8.876   | Istanbul     | 8.820   |
| 12     | Bahrain        | 4.418   | Miami        | 6.533   | Meca         | 6.122   | Paris        | 8.404   | Roma         | 8.671   |
| 13     | Shanghai       | 4.315   | Toronto      | 6.406   | Miami        | 6.003   | Dubai        | 7.741   | Dubai        | 8.023   |
| 14     | Toronto        | 4.160   | Roma         | 6.246   | Roma         | 5.620   | Shanghai     | 6.912   | Guangzhou    | 7.880   |
| 15     | Kuala Lumpur   | 4.125   | Shanghai     | 5.764   | Shanghai     | 5.397   | Miami        | 6.462   | Phuket       | 7.217   |
| 16     | Istanbul       | 3.994   | Los Angeles  | 5.072   | Barcelona    | 5.160   | Meca         | 6.412   | Meca         | 6.853   |
| 17     | Madrid         | 3.921   | Las Vegas    | 4.921   | Las Vegas    | 5.130   | Pattaya      | 6.003   | Pattaya      | 6.564   |
| 18     | Amsterdão      | 3.901   | Barcelona    | 4.906   | Cairo        | 4.998   | Roma         | 5.966   | Taiapé       | 6.561   |
| 19     | Meca           | 3.800   | Dublin       | 4.538   | Pequim       | 4.901   | Las Vegas    | 5.387   | Praga        | 6.548   |
| 20     | Praga          | 3.702   | Amsterdão    | 4.527   | Los Angeles  | 4.550   | Barcelona    | 5.366   | Shanghai     | 6.540   |
| Top 20 |                | 122.123 |              | 148.808 |              | 178.944 |              | 205.630 |              | 220.574 |
| 21     | Moscovo        | 3.695   | Macau        | 4.457   | Pattaya      | 4.430   | Taiapé       | 5.257   | Las Vegas    | 6.298   |
| 22     | Pequim         | 3.593   | Moscovo      | 4.415   | Amsterdão    | 4.021   | Pequim       | 5.153   | Miami        | 5.987   |
| 23     | Viena          | 3.339   | Pattaya      | 4.406   | Tóquio       | 3.817   | Los Angeles  | 4.918   | Barcelona    | 5.459   |
| 24     | Taiapé         | 3.280   | Cairo        | 4.311   | Praga        | 3.758   | Phuket       | 4.894   | Moscovo      | 5.036   |
| 25     | St.Petersburgo | 3.200   | Praga        | 4.034   | Moscovo      | 3.740   | Budapeste    | 4.377   | Pequim       | 5.035   |
| 26     | Cancun         | 3.074   | Guangzhou    | 3.715   | Phuket       | 3.612   | Amsterdão    | 4.202   | Los Angeles  | 5.017   |
| 27     | Macau          | 3.072   | Kiev         | 3.700   | Dublin       | 3.587   | Moscovo      | 4.170   | Budapeste    | 4.822   |
| 28     | Venwza         | 2.927   | Viena        | 3.552   | Punta Cana   | 3.521   | Orlando      | 3.825   | Viena        | 4.329   |
| 29     | Varsóvia       | 2.925   | Madrid       | 3.424   | Viena        | 3.520   | Praga        | 3.760   | Amsterdão    | 4.289   |
| 30     | Cidade México  | 2.823   | Pequim       | 3.357   | Madrid       | 3.402   | Berlim       | 3.711   | Sófia        | 4.126   |
| Top 30 |                | 154.051 |              | 188.179 |              | 216.352 |              | 249.897 |              | 270.972 |

\* Hong Kong e Macau são tratadas individualmente, não integrando para este efeito a China.

Fonte: Euromonitor International (2014)

Os dados evidenciam um crescimento significativo da procura nas cidades selecionadas, na ordem dos 10% ao ano desde 2006. Por outro lado, verifica-se ainda um aumento da concentração da procura turística nas principais metrópoles. Com efeito, em 2012, as 10 cidades com maior volume de procura turística representam 54% da procura

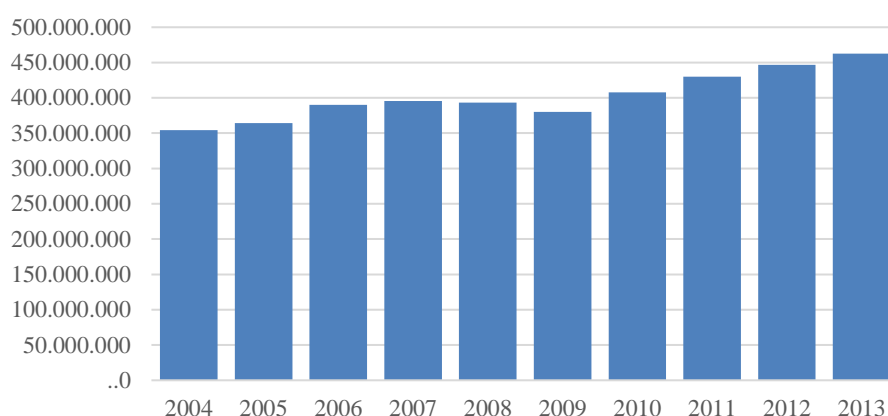
das 30 cidades mais visitadas (52% em 2006). Hong Kong, Singapura, Banguécoque, Londres, Nova Iorque e Paris têm conseguido manter a sua posição no top 10 desde 2006, sendo de sublinhar a entrada de Kuala Lumpur (Malásia) e Antalya (Turquia), que já superam os 10 milhões de turistas por ano.

Por outro lado, tal como se verifica na distribuição global dos fluxos turísticos por continentes, também no caso das cidades se está a assistir a uma viragem para oriente. De notar que, das vinte cidades que maior número de turistas recebeu em 2012, apenas cinco são europeias (nove em 2006), sendo que as megametrópoles da Ásia começam a ser preponderantes, ainda que o seu crescimento não tenha sido alicerçado na atividade turística. Acresce ainda que a generalidade dos destinos conheceu um aumento da procura neste período.

De acordo com o Euromonitor International (2014), Lisboa ocupava, em 2012, o 72.º lugar em termos mundiais, recuando 25 lugares face a 2006 (apesar do crescimento significativo da procura neste período), o que testemunha a concorrência crescente que a capital portuguesa enfrenta.

No caso da Europa, o European Cities Marketing (ECM), instituição que agrega organizações responsáveis pelo marketing de cidades europeias e *convention bureaux* europeus, divulga informação relativa à performance das principais cidades europeias, em parceria com um sistema de informação de apoio ao marketing criado pelo *Austrian National Tourist Office* – o TourMIS ([www.tourmis.info](http://www.tourmis.info)). Em termos de indicadores, o ECM utiliza o número de dormidas de residentes e não residentes em estabelecimentos de alojamento pagos, o número de dormidas em todos os meios de alojamento incluindo visita a familiares e amigos (VFR). Neste exercício, a ECM considera dois grupos de cidades para efeitos de *benchmark* (ECM, 2010), utilizando o limite de 1,5 milhões de dormidas anuais como critério de diferenciação entre os dois grupos. Temos, assim: i) uma Primeira Liga (*European Premier League*), que inclui as 44 cidades que recebem mais do que 1,5 milhões de dormidas por ano e que são, na sua maioria, capitais nacionais ou centros urbanos relevantes no contexto nacional; ii) uma Segunda Liga (*European Second League*), formada pelas 57 cidades europeias, cujo volume de dormidas turísticas é inferior a 1,5 milhões/ano. Considerando as cidades europeias analisadas no TourMIS, constata-se um crescimento significativo ao longo da última década, apenas interrompido pela crise económico-financeira de 2008 [Fig. 18].

Figura 18 – Dormidas em cidades europeias selecionadas (city area), 2004-2013



Fonte: TourMIS; elaboração própria

No que concerne a dormidas em hotéis e estabelecimentos similares, o *ranking* europeu é dominado pelas quatro grandes capitais europeias (Londres, Paris, Berlim e Roma), com um volume de dormidas superior a 20 milhões em 2012 [Tabela 3]. Contudo, de registar que, da lista de 20 cidades com maior procura, constam várias cidades não capitais, que alicerçaram o seu crescimento na atividade turística como, por exemplo, Barcelona, Palma de Maiorca ou Florença.

Em termos de mercados, estima-se que a Alemanha (14% do total de viagens), o Reino Unido e a Escandinávia (12% cada) sejam os principais mercados emissores na Europa, sendo que os oito principais mercados representam mais de 70% do total da procura deste tipo de produto (Turismo de Portugal, 2013). De acordo com dados do TourMIS, a Europa concentra 78% das dormidas nos destinos de cidades analisados, surgindo a França, Espanha, Itália, Alemanha, Estados Unidos e Reino Unido como mercados emissores de turistas mais relevantes. Contudo, importa ter presente que nem todas as cidades dispõem de dados sobre a proveniência dos seus turistas, o que dificulta a definição objetiva do peso relativo de cada um dos mercados emissores.

Tabela 3 – Dormidas totais em cidades europeias – Top 20 (2012)

| Pos | Destino   | 2012   | Var 12/11 (%) |
|-----|-----------|--------|---------------|
| 1   | Londres   | 47.987 | 1,2           |
| 2   | Paris     | 36.907 | 0,1           |
| 3   | Berlim    | 24.896 | 11,4          |
| 4   | Roma      | 22.962 | 4,3           |
| 5   | Barcelona | 15.932 | 2,6           |
| 6   | Madrid    | 15.542 | -5,1          |
| 7   | Praga     | 13.602 | 2,9           |
| 8   | Viena     | 13.119 | 7,1           |

|    |                  |        |      |
|----|------------------|--------|------|
| 9  | Munique          | 12.366 | 5,4  |
| 10 | Estocolmo        | 10.714 | 1,3  |
| 11 | Hamburgo         | 10.616 | 11,1 |
| 12 | Istambul         | 10.455 | -1,8 |
| 13 | Amsterdão        | 9.802  | 0,5  |
| 14 | Milão            | 9.164  | 1,6  |
| 15 | Palma de Maiorca | 7.895  | -2,2 |
| 16 | Budapeste        | 7.300  | 10,6 |
| 17 | Frankfurt        | 7.071  | 10,8 |
| 18 | Lisboa           | 6.797  | 5,9  |
| 19 | Copenhaga        | 6.656  | 7,2  |
| 20 | Florença         | 6.355  | -1,1 |

Fonte: ECM (2013)

Sem prejuízo do facto das chegadas de turistas e das respetivas dormidas parecerem ser o indicador mais relevante para aferição da importância do turismo de cidade - na medida em que traduzem chegadas efetivas de turistas cujo consumo acaba por representar o impacto económico desses fluxos - importa analisar o turismo de negócios e o turismo de cruzeiros enquanto dinâmicas com relevância crescente para o turismo de cidade. No tocante ao turismo de negócios, os dados da International Congress and Convention Association (ICCA) constituem uma referência para avaliação desta realidade (Turismo de Portugal, 2006a). Por países, os Estados Unidos lideram o *ranking*, com 829 reuniões em 2013, cerca de 7,0% do total, sendo seguidos pela Alemanha e a Espanha (ICCA, 2014). Este tipo de turismo tem conhecido um crescimento contínuo na última década [Tabela 4].

Tabela 4 – Número de reuniões total e Europa, 2002-2013

|      | n.º reuniões<br>(total) | n.º reuniões<br>(Europa) | Quota mercado<br>(Europa) |
|------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 2002 | 6 155                   | 3 461                    | 56,2%                     |
| 2003 | 6 405                   | 3 625                    | 56,6%                     |
| 2004 | 7 642                   | 4 227                    | 55,3%                     |
| 2005 | 8 121                   | 4 491                    | 55,3%                     |
| 2006 | 8 745                   | 4 789                    | 54,8%                     |
| 2007 | 9 536                   | 5 166                    | 54,2%                     |
| 2008 | 10 149                  | 5 490                    | 54,1%                     |
| 2009 | 10 346                  | 5 594                    | 54,1%                     |
| 2010 | 10 406                  | 5 601                    | 53,8%                     |
| 2011 | 10 070                  | 5 541                    | 55,0%                     |
| 2012 | 11 156                  | 6 036                    | 54,1%                     |
| 2013 | 11 685                  | 6 313                    | 54,0%                     |

Fonte: ICCA (2014, 2013, 2012)

As cidades europeias têm dominado de forma clara a captação de eventos desta natureza. De facto, de acordo com a ICCA, tiveram lugar na Europa em 2013 um total de 6.313 reuniões, o que representa cerca de 54% do total das reuniões realizadas em todo o mundo. Trata-se de um peso relativo ligeiramente inferior ao registado em 2002 (56,2%), mas ainda assim representa uma perda de quota de mercado muito inferior à registada na economia turística em termos gerais.

Depois de vários anos em que Viena liderou a lista de cidades com maior número de reuniões em todo o mundo, no ano de 2013, Paris tomou a liderança, com um máximo histórico de 204 reuniões (ICCA, 2014). Na lista das vinte cidades com maior número de reuniões, apenas 5 não são europeias (Singapura, Seul, Buenos Aires, Pequim e Banguecoque), o que contraria a tendência geral dos fluxos turísticos a que nos referimos e onde as metrópoles asiáticas estão a ganhar forte preponderância. Tal poderá indiciar que, no caso das reuniões, o mercado ainda não está tão globalizado como no mercado de lazer.

Relativamente às cidades europeias [Tabela 5], assiste-se a uma concorrência crescente, patente não apenas na ascensão de Paris à liderança, mas sobretudo no surgimento de novos destinos (3 das 10 cidades mais visitadas não constavam do top 10 em 2002).

Tabela 5 – Número de reuniões – Europa Top 20, 2002-2013

| P  | Destino    | 2002 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----|------------|------|------|------|------|------|
| 1  | Paris      | 93   | 164  | 174  | 181  | 204  |
| 2  | Madrid     | 52   | 126  | 130  | 164  | 186  |
| 3  | Viena      | 76   | 166  | 181  | 195  | 182  |
| 4  | Barcelona  | 101  | 168  | 150  | 154  | 179  |
| 5  | Berlim     | 78   | 158  | 147  | 172  | 178  |
| 6  | Londres    | 72   | 139  | 115  | 150  | 166  |
| 7  | Istanbul   | 35   | 126  | 113  | 128  | 146  |
| 8  | Lisboa     | 61   | 112  | 107  | 106  | 125  |
| 9  | Praga      | 63   | 99   | 98   | 112  | 121  |
| 10 | Amesterdão | 68   | 110  | 114  | 122  | 120  |
| 11 | Dublin     | 34   | 66   | 76   | 97   | 114  |
| 12 | Bruxelas   | 54   | 111  | 93   | 107  | 111  |
| 13 | Copenhaga  | 89   | 101  | 98   | 137  | 109  |
| 14 | Budapeste  | 69   | 96   | 108  | 98   | 106  |
| 15 | Roma       | 62   | 89   | 92   | 98   | 99   |
| 16 | Estocolmo  | 72   | 96   | 93   | 110  | 93   |
| 17 | Helsínquia | 45   | 71   | 71   | 100  | 85   |
| 18 | Munique    | 37   | 70   | 55   | 78   | 82   |
| 19 | Varsóvia   | 32   | 34   | 65   | 46   | 65   |
| 20 | Oslo       | 40   | 55   | 61   | 74   | 62   |

Fonte: ICCA (2014, 2013, 2012)

Por fim, o turismo de cruzeiros é igualmente relevante para a dinamização do turismo urbano, pese embora os seus impactos não se manifestem tanto em termos de dormidas na hotelaria ou outras formas de alojamento, mas mais em termos de consumo dos seus passageiros nos portos/cidades de escala. Ainda assim, é considerada uma tipologia relevante para o turismo urbano (Law, 2002). Pese embora o mercado norte-americano ainda seja responsável pela emissão de mais de 50% dos passageiros de cruzeiro (ECC, 2013), o mercado europeu tem conhecido um crescimento significativo (12,4% ao ano), acima do crescimento médio deste tipo de turismo [Tabela 6].

Tabela 6 – Mercados emissores de turistas de cruzeiros (milhões), 2006-2011

| Região           | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | CAGR 11/06 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| América do Norte | 10,38 | 10,44 | 10,29 | 10,40 | 10,78 | 11,52 | 2,1%       |
| Europa           | 3,44  | 4,05  | 4,46  | 5,00  | 5,57  | 6,18  | 12,4%      |
| Resto do Mundo   | 1,29  | 1,37  | 1,45  | 2,18  | 2,40  | 2,91  | 17,7%      |
| Total            | 15,11 | 15,87 | 16,20 | 17,58 | 18,75 | 20,61 | 6,4%       |

Fontes: ECC, UK Passenger Shipping Association (PSA), Cruise Lines International Association (CLIA), International Cruise Council of Australasia (ICCA)

Em termos de passageiros por porto, regista-se uma predominância dos portos da zona do Mediterrâneo [Tabela 7], que concentram os quatro maiores portos europeus. Lisboa era o 3.º porto com maior volume de passageiros em 2011 da sub-região “Norte da Europa”, não figurando no top 10 europeu.

Tabela 7 – Passageiros de cruzeiro por porto, Mediterrâneo e Norte da Europa, 2011 (milhares)

| <b>Top 10 Mediterrâneo</b> | <b>2011</b> | <b>Top 10 Norte Europa</b> | <b>2011</b> |
|----------------------------|-------------|----------------------------|-------------|
| Barcelona                  | 2.657       | Southampton                | 1.445       |
| Civitavecchia              | 2.400       | Copenhaga                  | 819         |
| Veneza                     | 1.786       | Lisboa                     | 503         |
| Pireu                      | 1.560       | S. Petersburgo             | 455         |
| Palma Maiorca              | 1.429       | Estocolmo                  | 452         |
| Nápoles                    | 1.154       | Tallin                     | 438         |
| Dubrovnik                  | 985         | Helsínquia                 | 38          |
| Livorno                    | 983         | Kiel                       | 377         |
| Santorini                  | 962         | Cadiz                      | 376         |
| Savona                     | 850         | Bergen                     | 350         |

Fonte: European Cruise Council

De facto, as cidades de Itália e de Espanha são os principais destinos deste tipo de turismo, que apresenta um elevado grau de concentração, com os cinco principais destinos a representarem cerca de 72% da procura (Turismo de Portugal, 2013b).

Da análise destes dados sobre a procura de turismo urbano na Europa emergem alguns pontos relevantes para a investigação em apreço. Em primeiro lugar, a dimensão da cidade enquanto factor relevante da competitividade das cidades, demonstrado pelo facto de algumas das cidades mais procuradas serem metrópoles, que conjugam diferentes atrações e pontos de interesse. Em segundo lugar, uma noção de diversidade, que por vezes contraria o factor dimensão territorial, traduzida no facto de, em função da natureza dos produtos e experiências turísticas, a competitividade das cidades variar significativamente. O exemplo de Palma de Maiorca será porventura elucidativo do que pretendemos sublinhar, na medida em que não é uma cidade com dimensão relevante, mas possui atrativos que justificam a sua competitividade.

Finalmente, os dados evidenciam ainda uma verdade incontornável: as cidades competem no campo do turismo e competem cada vez mais, o que implica a emergência do turismo como fator de afirmação das cidades como espaços de atratividade.

### 2.3.5. Um novo contexto para o desenvolvimento de cidades turísticas

Mais do que em qualquer outro momento da história, assiste-se hoje a uma vaga de urbanização na generalidade das economias e, em particular, nas economias emergentes. O fenómeno da urbanização está intimamente relacionado com o desenvolvimento económico (Moomaw e Shatter, 1996; Quigley, 2008) e este crescimento sem precedentes em termos qualitativos, de amplitude geográfica e de velocidade está a gerar um processo de transformação do mundo urbano. Desde logo, a melhoria do nível de rendimentos de milhões de pessoas tem feito surgir uma nova classe de consumo, estimando-se que, em 2025, tenhamos mil milhões de pessoas a entrar na denominada “*consuming class*” (McKinsey Global Institute, 2012). Este verdadeiro *boom* demográfico e de consumo constitui uma oportunidade de investimento e de geração de rendimento para a economia mundial, mas igualmente um desafio, em face do aumento da procura de recursos naturais e de capital.

De acordo com dados da ONU, a população urbana passou de 14% do total da população em 1900 para cerca de 54% em 2015, de acordo com o World Bank.

Por outro lado, segundo a ONU/DESA (2013) cerca de 80% da população dos países desenvolvidos habita hoje em espaços urbanos e, em 2050, essa percentagem rondará os 86% [Tabela 8].

Tabela 8 – Padrões regionais de população urbana, 1975, 2000, 2012, 2025, 2050 (em % da população total)

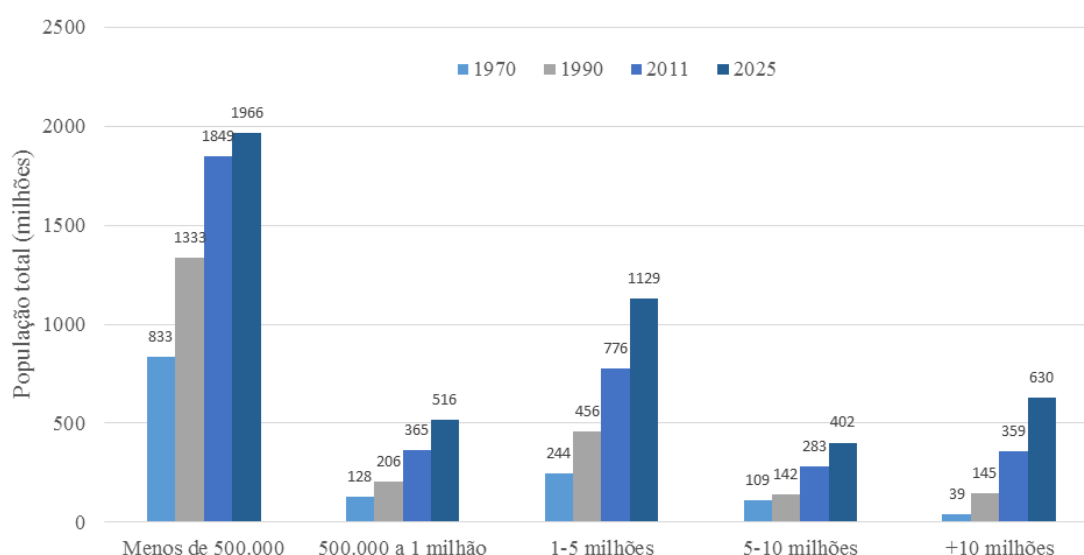
| Região                                  | 1975 | 2000 | 2012 | 2025 | 2050 |
|---|------|------|------|------|------|
| Mundo                                   | 37,7 | 46,7 | 52,6 | 58,0 | 67,2 |
| Regiões mais desenvolvidas              | 68,7 | 74,1 | 78,0 | 81,1 | 85,9 |
| Regiões menos desenvolvidas             | 27,0 | 40,1 | 47,1 | 53,6 | 64,1 |
| África                                  | 25,6 | 35,6 | 39,9 | 45,3 | 57,7 |
| Ásia                                    | 25,0 | 37,4 | 45,7 | 53,1 | 64,4 |
| Europa                                  | 65,2 | 70,8 | 73,1 | 76,1 | 82,2 |
| América Latina e Caraíbas               | 60,7 | 75,5 | 79,4 | 82,5 | 86,6 |
| América do Norte                        | 73,8 | 79,1 | 82,5 | 85,0 | 88,6 |
| Austrália e Nova Zelândia               | 85,4 | 86,9 | 88,9 | 90,3 | 92,4 |
| Oceânia                                 | 71,9 | 70,4 | 70,7 | 71,1 | 73,0 |
| Países menos desenvolvidos              | 14,7 | 24,3 | 28,9 | 35,2 | 49,8 |
| Pequenos países/ilha em desenvolvimento | 45,8 | 55,5 | 59,5 | 62,4 | 67,3 |
| Pequenos estados interiores             | 22,2 | 26,1 | 28,3 | 32,6 | 45,6 |

Fonte: ONU/DESA (2013)



Se esta é uma tendência clara, quer da Europa quer da América do Norte, a verdade é que mesmo nos países de urbanização mais tardia, como a Ásia ou a África, a percentagem da população que habita em meios urbanos aproximar-se-á dos 50% em 2025, continuando a crescer até pelo menos 2050. Por outro lado, esperam-se transformações profundas em termos da repartição da população urbana em função da dimensão dos aglomerados. De facto, as cidades até 500.000 habitantes, que concentram hoje cerca de 50% da população urbana [Figura 19], irão perder quota de mercado para as cidades médias com 1-5 milhões de pessoas (que representarão 24% do total em 2025, contra os 21% atuais) e sobretudo para as grandes cidades com mais de 5 milhões de pessoas, que terão 22% do total da população urbana (17% atualmente), o que corresponde a um aumento de mais de 400 milhões de pessoas até 2025 (ONU/DESA, 2013).

Figura 19 – População total nas cidades, por dimensão de cidade (1970, 1990, 2011 e 2025)



Fonte: ONU (2012)

Este fenómeno de urbanização gerou o surgimento de grandes metrópoles um pouco por todo o mundo, sobretudo em economias emergentes e fora da Europa. O crescimento destes aglomerados urbanos continuará a intensificar-se nos próximos anos [Tabela 9], com o conjunto das dez maiores metrópoles a registar um crescimento populacional na ordem dos 22% entre 2016 e 2020.

Tabela 9 – Maiores cidades do mundo em 2011 e 2025 (milhões de habitantes)

| 2016   |                          | 2030  |        |                       |       |
|--------|--------------------------|-------|--------|-----------------------|-------|
| 1      | Tóquio, Japão            | 38,1  | 1      | Tóquio, Japão         | 37,2  |
| 2      | Deli, Índia              | 26,4  | 2      | Deli, Índia           | 36,1  |
| 3      | Shangai, China           | 24,5  | 3      | Shanghai, China       | 30,8  |
| 4      | Mumbai, Índia            | 21,4  | 4      | Mumbai, Índia         | 27,8  |
| 5      | São Paulo, Brasil        | 21,3  | 5      | Pequim, China         | 27,7  |
| 6      | Pequim, China            | 21,2  | 6      | Dhaka, Bangladesh     | 27,4  |
| 7      | Cidade do México, México | 21,2  | 7      | Carachi, Paquistão    | 24,8  |
| 8      | Osaka, Japão             | 20,3  | 8      | Cairo, Egito          | 24,5  |
| 9      | Cairo, Egito             | 19,1  | 9      | Lagos, Nigéria        | 24,2  |
| 10     | Nova Iorque-Newark, EUA  | 18,6  | 10     | Cidade México, México | 23,9  |
| Top 10 |                          | 232,1 | Top 10 |                       | 284,4 |

Fonte: ONU (2017)

Esta aceleração do processo globalização das economias e de crescente integração tem vindo a desvalorizar o papel do Estado-Nação, reforçando a importância das cidades (Ferreira A. F., 2007). Na mesma linha, Henriques (2003) refere que o recente desenvolvimento urbano é verdadeiramente global, não podendo ser compreendido no âmbito do Estado-Nação. Estas transformações têm igualmente implicações em termos da uniformidade de definição de cidades e da sua comparabilidade.

A competição entre cidades deixou de se fazer entre cidades geograficamente próximas, passando para um plano verdadeiramente global, ou seja, as cidades passaram hoje a concorrer na captação de empresas e atividades com qualquer cidade mundial (Law, 2002). Na verdade, transformações ao nível dos sistemas de transportes, da mobilidade e das tecnologias de informação e comunicação, ao mesmo tempo que as tornaram acessíveis, expuseram as cidades à competição, da qual estiveram até há pouco relativamente protegidas.

Por outro lado, o papel das cidades como motor das economias dos países é hoje amplamente reconhecido, enquanto responsáveis por cerca de 80% do produto interno bruto da economia mundial (Grübler e Fisk, 2013) e enquanto polos geradores de crescimento económico, criação de emprego, inovação e intercâmbio cultural (ONU/DESA, 2013). De facto, a desindustrialização, a terciarização da economia e a própria globalização conduziram a um processo de especialização, em muitos casos turística, de muitas cidades, que valorizam os seus recursos patrimoniais e culturais como forma de melhorar a sua atratividade e o seu perfil competitivo (Henriques, 2003).

O conceito de globalização sedimenta-se nas modernas teorias económicas liberais que, por sua vez, encontram as suas bases em Adam Smith e no seu conceito de vantagens absolutas (Hull, 2004) e tem uma grande relevância no papel das cidades. Sassen (1991) defende nesta matéria que, quanto mais global a economia for, maior a concentração de funções cruciais num conjunto relativamente pequeno de lugares, o que justificaria uma perda de influência dos Estados em detrimento das cidades, que se transformaram em “novas geografias de centralidade”, acumulando níveis crescentes de concentração de poder económico. Aliás, a circunstância dos fluxos de capital, informação, tecnologias e serviços não respeitarem fronteiras acabou por favorecer esta concentração (Yeung, 2000). Contudo, Sassen não vê esta concentração de poder necessariamente de forma negativa, sustentando inclusivamente que a acumulação de conhecimento e de capacidade de decisão à escala local favorece a sustentabilidade do desenvolvimento (Sassen, 2007).

O relatório das Nações Unidas *Cities in a Globalized World* (UNCHS, 2001) veio conhecer que as duas maiores forças que “moldavam” o crescimento mundial eram a globalização e a urbanização, que tinham uma relação “simbiótica”, defendendo que as características das cidades e as forças que concentram (infraestruturas e trabalho) promovem a globalização e que esta tem impactos mais expressivos nas cidades do que noutros espaços territoriais (Quigley, 2008).

Ainda assim, o relatório concluía no sentido de que as cidades não tinham conseguido responder a desafios críticos para o seu futuro, como sejam as infraestruturas, os serviços ou a habitação. De facto, parece relativamente consensual que este mundo urbano enfrenta sérios desequilíbrios, até porque na maior parte dos casos o fenómeno da urbanização foi sobretudo resultado das forças de mercado do que propriamente de políticas de desenvolvimento urbano (Kamal-Chaoui e Sanchez-Reaza, 2012). Hoje, os 600 maiores centros urbanos geram cerca de 60% do produto interno bruto mundial. Em 2007, cerca de metade do PIB provinha de 380 cidades situadas em economias avançadas, ao passo que as 220 maiores cidades das economias emergentes eram responsáveis por apenas 10% da riqueza mundial (McKinsey Global Institute, 2011). De acordo com a OCDE, as áreas metropolitanas contribuíam com mais de 50% do PIB dos países da organização no período 2000-2010 (OCDE, 2013). Porém, as cidades têm vindo crescentemente a concentrar problemas de desemprego, segregação e pobreza (Comissão Europeia, 2011).

Nesta relação entre globalização e cidades, Quigley (2008) discute se os efeitos desta globalização aproveitam a todas as cidades independentemente da sua dimensão, concluindo que a produtividade tende a ser superior nas cidades maiores do que nas mais pequenas, por via de uma maior especialização e de complementaridades na produção, para além da “aprendizagem” entre os diversos setores.

A concentração de consumidores, trabalhadores e empresas em aglomerados urbanos cada vez maiores tem o potencial para produzir externalidades positivas e gerar economias de escala. De resto, de acordo com um estudo da Comissão Europeia, o desempenho económico das grandes cidades é superior ao das cidades mais pequenas (Comissão Europeia, 2010).

A iniciativa *Cities of Tomorrow*, lançada pela Comissão Europeia (2011), procurou perspetivar o desenvolvimento das cidades no horizonte 2020. Nessa abordagem reconhece-se o papel essencial das cidades na promoção do desenvolvimento sustentável no quadro da União Europeia, enquanto motores de atividade económica, espaços de conectividade, criatividade e inovação, traçando contudo um conjunto de desafios que afetam o modelo de desenvolvimento urbano neste espaço geográfico. As mudanças demográficas, a crescente desarticulação entre crescimento económico, emprego e coesão, os desequilíbrios e as disparidades em termos de rendimento e no acesso aos recursos, a pressão sobre os ecossistemas, encontram-se entre os principais obstáculos identificados. Por tudo isto, é indesmentível a necessidade de um novo pensamento sobre regiões e áreas urbanas, até porque as fronteiras administrativas das cidades já não refletem a realidade física, social e económica do desenvolvimento urbano (Comissão Europeia, 2011; OCDE, 2013).

Por seu lado, Amin (2008) sustenta que esta crescente perda de influência do Estado, a intensificação da mobilidade dos capitais e o gradual distanciamento das ligações devem obrigar a repensar o sistema de obrigações coletivas locais no sentido de preservar a qualidade de vida e o acesso equitativo às oportunidades de sustento no ambiente urbano, remetendo para uma ideia de renovação da cultura cívica, da “capacidade social”, enquanto formas de promover estes equilíbrios.

Stohl (2005) sustenta que a compressão do tempo e do espaço, que derivam deste processo de globalização, alteram de forma sensível a transmissão de informação e a

forma como os diversos agentes interpretam eventos, favorecendo o surgimento de novos modelos organizativos assentes em redes, na mesma linha das preconizadas por Castells (1996), reconhecendo a relevâncias das tecnologias de informação e comunicação em termos das transformações ao nível da identidade, capacidade e estratégias de organizações ou grupos. Harvey (1989) vai mais longe, defendendo que não são apenas as relações organizacionais a alterarem-se, valorizando em particular a emergência da volatilidade e da efemeridade de modas, produtos, ideias ou valores enquanto marcas da relação entre a globalização e o pós-modernismo.

A sustentabilidade dos modelos de desenvolvimento urbano assume, assim, uma dimensão cada vez mais relevante, emergindo como elemento comum à generalidade das abordagens sobre esta matéria. A Comissão Europeia (2011) fala de crescimento inteligente, ligado à transição para uma sociedade baseada no conhecimento; de crescimento sustentável, intrinsecamente ligado à gestão eficiente de recursos e à inevitabilidade de emergência da cidade sustentável; de crescimento inclusivo, tendente a reduzir disparidades em termos de desenvolvimento, integração cultural e capaz de gerir mudanças demográficas.

Amin (2006), no exercício da definição de *Good City*, defende que as cidades deveriam ter subjacente o princípio da solidariedade urbana, entendido sob a forma de quatro práticas ou registos, que denomina de 4 “R” – *Repair, Relatedness, Rights e Re-enchantment*. Nesta abordagem, Amin defende que as cidades devem constituir espaços de manutenção e reparação contínuas que garantam acesso universal aos elementos básicos da vida urbana e o funcionamento ótimo do sistema urbano, assentes na perfeita coordenação dos diferentes atores do sistema. Por outro lado, a “good city” deverá projetar a imagem da cidade socialmente justa, que integre os menos favorecidos e a coesão territorial. Um terceiro vetor, relativo aos direitos, preconiza a participação da comunidade no desenho da vida urbana e a capacidade de beneficiar desses desenvolvimentos. Finalmente, uma ideia de projeção da cidade como reflexo dos sonhos e ambições da comunidade e como forma de constante encantamento de residentes e visitantes. A cidade inclusiva, participada e socialmente justa surge, assim, como paradigma das mais recentes políticas de desenvolvimento urbano.

Em linha com estes princípios, a promoção da atratividade das cidades e a coesão territorial têm vindo a constituir desafios com importância crescente na afirmação da

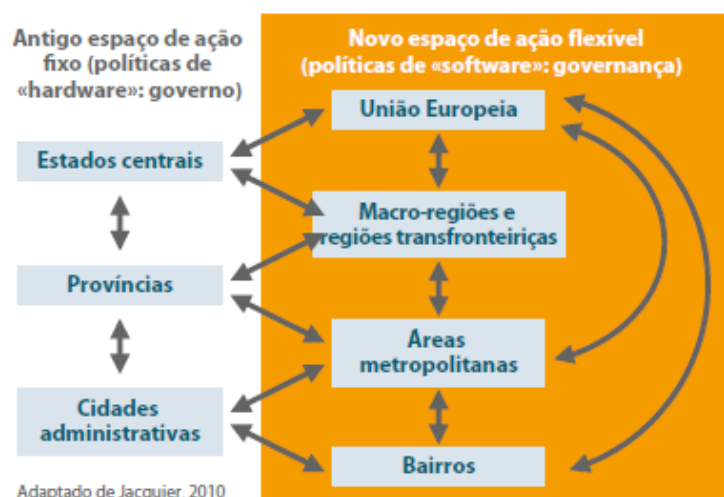
cidade contemporânea. Estes desafios estão cada vez mais intimamente relacionados com a qualidade de vida e a inclusividade dos modelos de desenvolvimento. De facto, a “qualidade de vida” é um item utilizado na generalidade dos índices globais de cidades realizados por consultoras como a Mercer, Economist, Cushman & Wakefield e que constituem *benchmarks* relevantes para o posicionamento e marketing e atratividade das cidades (Florida, 2003; Conrady e Buck, 2012).

Por outro lado, assistimos a uma mudança de paradigma em termos da política regional, que passou a procurar utilizar o potencial de cada uma das regiões, independentemente do seu nível de desenvolvimento, ao invés de utilizar políticas de compensação de áreas com desvantagens em termos de investimento (Kamal-Chaoui e Sanchez-Reaza, 2012). Esta alteração de objetivos implica que a unidade de intervenção deixe de ser o limite administrativo e passe a ser a área económica funcional, que as estratégias a utilizar se foquem em projetos integrados e que os próprios instrumentos se alterem de forma sensível, envolvendo diferentes níveis de governo e um maior esforço de cooperação. Assim, a prioridade consiste na necessidade de enfrentar os desafios de forma integrada, combinando estruturas de governação formais com outras mais informais e flexíveis (Comissão Europeia, 2011).

Esta perspetiva é particularmente relevante, na medida em que a integração territorial no contexto da urbanização dos espaços constitui a chave para conseguir fazer funcionar redes de cidades cada vez mais interdependentes. Neste domínio, a abordagem de governança multiescalar [Fig. 20] é defendida como sendo a estratégia mais adequada para conciliar interesses e objetivos difusos e integrar visões de curto, médio e longo prazo (OCDE, 2006; Comissão Europeia, 2011).

Neste modelo, o espaço de ação fixo, mais administrativo, tenderá a ser substituído por outro, mais flexível, com as cidades administrativas a serem progressivamente substituídas por aglomerados de dimensão superior, as áreas metropolitanas e, numa escala mais marcada, por macro-regiões e regiões transfronteiriças.

Figura 20 – Cidades europeias: das fronteiras fixas às fronteiras flexíveis



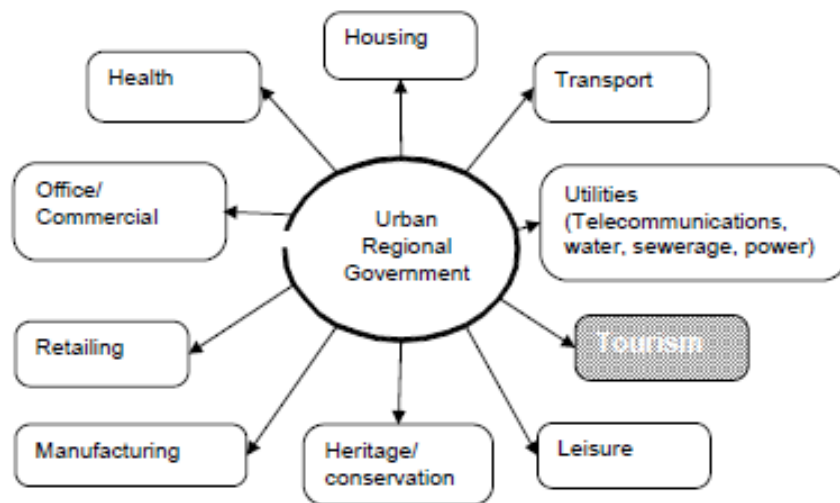
Fonte: Comissão Europeia (2011)

Traçado o quadro de desafios com que se confronta o desenvolvimento das cidades no médio prazo, impõe-se uma reflexão acerca da forma como a relação entre o turismo e a cidade se poderá processar nesse contexto.

Como vimos, a incorporação do turismo na estratégia de desenvolvimento das cidades está intimamente ligada com a criação de condições de reforço da atratividade das cidades, tratando-se, contudo, de uma matéria com elevada complexidade. Jurdana e Sušilović (2006), seguindo a linha de autores que defendem que o desenvolvimento das cidades deve basear-se na maior diversidade possível de atividades económicas (Quigley, 1998; Florida, 2003), sublinham a importância do turismo não apenas em termos do seu contributo para esta diversificação, mas igualmente em termos da sua capacidade de gerar desenvolvimento turístico no hinterland urbano.

Sobre esta matéria, Edwards, Griffin, e Hayllar (2007) identificam três grandes perspetivas em termos da relação entre o turismo e a cidade do ponto de vista do desenvolvimento do turismo urbano. Uma primeira abordagem está associada a uma perspetiva de governação urbana [Fig. 21] e coloca o turismo como umas das dimensões económicas e sociais, concorrendo com elas pelo espaço, pelos recursos e pelo reconhecimento político e contribuindo para o desenvolvimento económico da cidade.

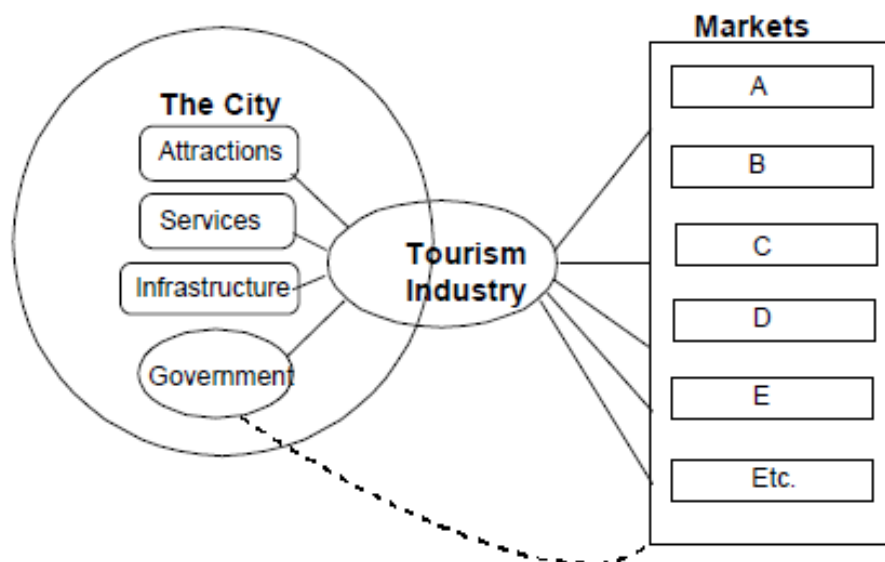
Figura 21 – Modelo de turismo urbano – abordagem de planeamento/governança



Fonte: Edwards et al (2007)

Uma outra perspetiva, denominada industrial [Fig. 22], aborda o turismo enquanto indústria global que integra o conjunto de ativos que a cidade dispõe, organizando-os enquanto produtos comercializáveis, promovendo-os e colocando-os ao dispor dos turistas.

Figura 22 – Perspetiva Industrial sobre o Turismo Urbano



Fonte: Edwards et al (2007)

Finalmente, uma terceira abordagem, de matriz mais cultural, que acaba por versar acerca dos impactos socioculturais decorrentes do desenvolvimento turístico.



Independentemente das abordagens preconizadas em cada caso concreto (consoante a natureza da cidade, assim fará maior ou menor sentido qualquer uma das perspetivas), o turismo tem que posicionar-se com vetor relevante no desenvolvimento das cidades e contribuir na sua medida para a contínua afirmação das cidades como motores de crescimento.

Nesta medida, a OMT (2012) sumariza os principais desafios que se colocam às cidades turísticas e que passam pela necessidade de gestão responsável e sustentável de uma procura cada vez mais crescente, otimizando o uso dos recursos, maximizando o impacto de produtos mais “verdes” e melhorando a qualidade de vida dos residentes. Nesta medida, sublinha a importância da integração dos planos turísticos e das estratégias das cidades e da incorporação das tecnologias de informação e comunicação no desenvolvimento de cidades inteligentes, mais “competitivas, sustentáveis, acessíveis e humanas”.

A gestão do turismo das cidades enfrenta ainda um desafio adicional. Baseando-se em aspetos sociais e psicológicos da procura, é fortemente influenciado por alterações destes contextos e, como tal, especialmente vulnerável a mudanças rápidas na moda e nos gostos do consumidor (Ashworth, 2009). De facto, a escolha da cidade a visitar está muitas vezes associada a questões de moda e de estilos de vida, em constante mutação. Ao contrário dos tradicionais turistas que visitavam as cidades, mais velhos, pouco tecnológicos, consumidores de cultura e observadores do meio urbano, os novos *city travellers* são mais jovens e *trendy*, trabalham para viver, conjugam o tempo de trabalho e lazer, utilizam a tecnologia para estarem conectados 24 horas por dia, querem estar imersos na cultura local, participar na construção das experiências e na formatação dos locais (Tourism Intelligence International, 2013).

Reiter (2012) considera que a qualidade de uma cidade se mede pela sua diversidade e que isso se traduz na relevância dos quatro A's de uma cidade: atrações, amenidades, acessibilidade e autenticidade. Na mesma linha, Richards (2008) refere que as cidades necessitam de conseguir gerir uma procura gerada por um espectro cada vez maior de motivações sendo que, para além da qualidade e da variedade, o carácter distintivo do produto turístico assumirá um papel crucial, remetendo para a relevância da criatividade neste domínio.

Por fim, outro aspeto que emerge da literatura prende-se com a variabilidade da procura de turismo urbano, que é extremamente dependente da oferta de novos produtos turísticos, o que significa na prática que a implementação de estratégias de turismo urbano não pode ser episódica, requerendo uma abordagem de continuidade, com manutenção e renovação de infraestruturas (Shaw e Williams, 2002). O preço e a sensibilidade das suas alterações em termos do comportamento dos turistas é outro elemento frequentemente assinalado na teoria (Cooper et al, 2008), embora existam correntes a defender estratégias de baixos preços (Mangion et al, 2005) e o contrário (Moriarty, 2010). Para Masiero e Nicolau (2012), citando Dodds et al (1991), a complexidade do preço radica numa dualidade segundo a qual ele representa, por um lado, o custo do sacrifício que um dado consumidor está disposto a fazer para consumir um dado produto e, por outro, o nível de qualidade esperado, o que acaba por explicar a complexidade de análise desta variável no turismo.

Em suma, o turismo constitui um elemento muito importante na estratégia de desenvolvimento das cidades, contribuindo em simultâneo para a criação de oportunidades de negócio, de valorização dos recursos existentes, de atração de investimento, ao mesmo tempo que tem um papel essencial na criação de condições para a melhoria da qualidade de vida dos residentes e para a imagem da cidade. O ambiente de crescente concorrência em que as cidades se encontram requer um novo posicionamento do turismo no quadro das opções de desenvolvimento das cidades e do governo das suas políticas. No fundo, estamos perante uma relação simbiótica, em que o turismo é importante para o desenvolvimento das cidades, ao mesmo tempo que as cidades são importantes para a estruturação do turismo enquanto atividade económica relevante.

## 2.4. O conceito de competitividade

A competitividade constitui uma matéria de interesse crescente em termos de investigação. O seu conceito, âmbito e avaliação têm constituído tópicos de estudo em várias disciplinas científicas, como a economia, a gestão ou a ciência política (Hong, 2008). Sendo um dos termos mais utilizados na linguagem da gestão e da política económica, a verdade é que se encontra em constante revisão.

A crescente popularidade do termo competitividade teve a ver com a constatação da existência de barreiras à competição empresarial, geradoras de lucros para empresas em situações de mercado quase monopolistas, que impediam a inovação na criação de melhores produtos e serviços e a geração de maior valor para os clientes e a sociedade. Neste quadro, pese embora a complexidade e a sua relativa ambiguidade, o conceito de competitividade tornou-se um termo popular nas últimas duas décadas (Hong, 2008) e generalizou-se enquanto referencial para o desenvolvimento de estratégias empresariais (Mateus, 2004).

### 2.4.1. A origem do conceito de competitividade

Apesar da discussão sobre a competitividade continuar a ser um tema atual, é preciso recuar à génese das teorias das trocas internacionais e à teoria das vantagens absolutas de Adam Smith (1776) para encontrar os fundamentos deste conceito, com a ênfase colocada na importância de produzir ao menor custo possível (Ritchie e Crouch, 2003). Identificam-se na literatura duas grandes correntes de pensamento em torno do conceito de competitividade; uma primeira, com origem na teoria das vantagens comparativas de David Ricardo e outra, mais recente, tendo como base a teoria das vantagens competitivas de Porter, enquanto reflexo do efeito da concorrência (Hong, 2008).

No caso da teoria das vantagens comparativas, defende-se que a competitividade de uma dada nação assenta na dotação dos fatores produtivos (trabalho, capital, terra e

recursos naturais), que podem estar na origem da existência de vantagens comparativas entre as diversas nações. O modelo de Heckscher-Ohlin, também conhecido com Teorema da Dotação dos Fatores, surgiu como alternativa ao modelo de David Ricardo, defendendo que a existência de comércio internacional se baseia nas diferenças das dotações de fatores entre os diversos países, elemento essencial para a justificação das diferenças de preços relativos. As limitações patentes nestas teorias acabaram por ditar a emergência de uma nova corrente, que preconiza o abandono da vantagem comparativa ligada ao crescimento da capacidade produtiva, centrando a questão na especialização pela dotação dos fatores (Medeiros, 1996).

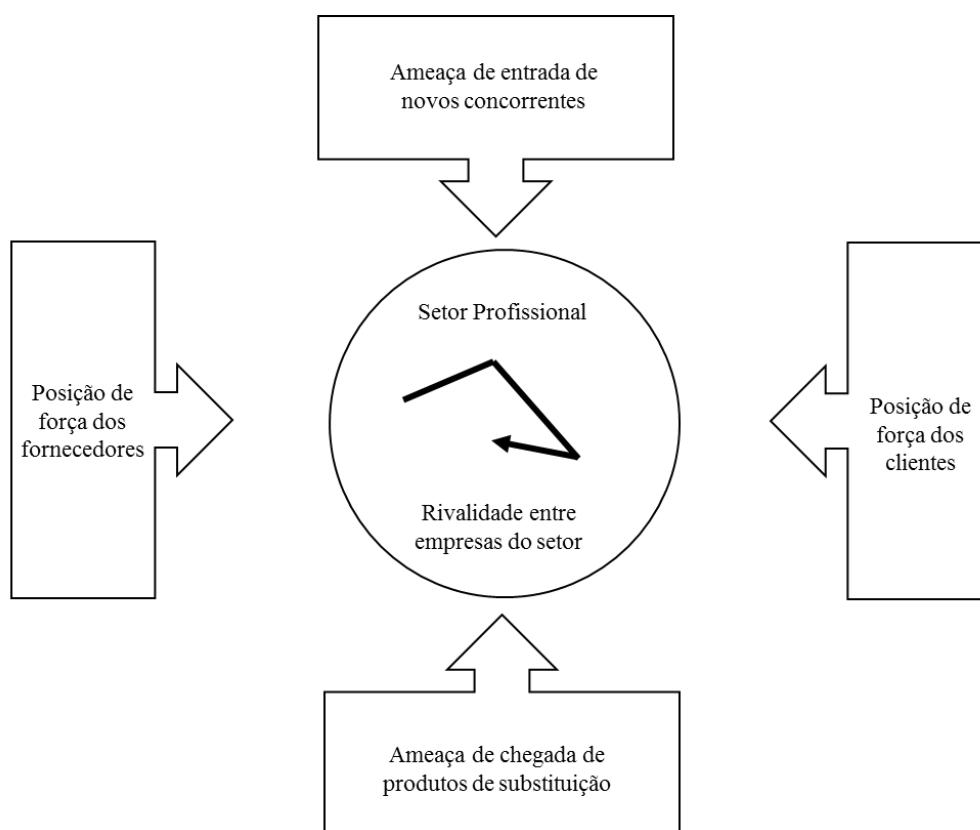
#### 2.4.2. Evolução do conceito de competitividade

Defende-se, então, que o comércio não tem necessariamente que resultar da existência de vantagens comparativas, podendo igualmente radicar na existência de economias de escala e na diferenciação de produtos (Manteu, 2010; Krugman, 1979). Estes novos modelos de comércio internacional têm como referência autores como Cohen e Krugman, defendendo a emergência do paradigma da competitividade entre nações em detrimento do nível empresarial (Hong, 2008).

Com a globalização dos mercados e a emergência do fenómeno da “competição global”, a questão das vantagens competitivas assume-se como assunto relevante no domínio da investigação.

Salientam-se os trabalhos de Porter (1985, 1990) que, ao contrário dos modelos de Ricardo e de Heckscher-Ohlin, considera a possibilidade de criação de fatores, isto é, a obtenção de vantagens competitivas depende da capacidade de uma indústria ou país criar, inovar ou melhorar esses fatores. Porter (1993) advoga que o sucesso de uma economia se desenvolve em torno das condições relativas aos fatores de produção, das condições da procura, do relacionamento com indústrias de suporte e das condições de concorrência do sector, as cinco forças competitivas [Fig. 23].

Figura 23 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1993)

Porter (1990) sugere que o elemento mais importante para medir a competitividade é a produtividade, enquanto condição para aumentar a produção *per capita* de um dado país, alcançando uma melhor remuneração do capital. A competição está, assim, na base do sucesso ou insucesso das empresas, que podem seguir três tipos de estratégias para conseguir vantagens competitivas face aos seus concorrentes e que passam pela liderança de custos, diferenciação e *focus* (Porter, 1985). À medida que a criação e disseminação do conhecimento se converteram na base das condições de competitividade, ganham peso as diferenças dos valores e da cultura das nações, as suas estruturas económicas e instituições (Porter, 1990).

Podendo definir-se de forma básica competitividade como a capacidade de uma empresa ou país de competir no mercado com os seus concorrentes, a verdade é que estamos perante um conceito complexo e multidimensional, utilizável numa perspetiva comparativa e dinâmica na avaliação de países, sectores económicos, empresas, atividades, produtos ou serviços, reconhecendo-se a sua difícil medição (Gooroochurn e Sugiyarto, 2004). Dito de outra forma, “é mais competitivo quem faz melhor” (Carvalho et al, 2013) ou quem (uma empresa, um território, etc) tem capacidade de ser superior em

termos qualitativos ou quantitativos face aos seus concorrentes atuais e potenciais (Çetinkaya, 2009).

O conceito de competitividade possui assim, também, uma perspectiva macro, que traduz a capacidade que um dado país possui de gerar bem-estar às suas populações (Blanke e Chiesa, 2011). A discussão da competitividade das nações, enquanto reflexo da competitividade das suas empresas, é assumida na literatura como legítima, referindo-se inclusivamente que “cada nação é como uma grande empresa competindo no mercado global” (Krugman, 1994, p. 29).

Posto isto, importa discutir de forma mais profundada como se poderá estabilizar o conceito de competitividade.

Ritchie e Crouch (2003) referem que, ao contrário da simplicidade do conceito que pode resultar de uma simples consulta ao dicionário (competir como o esforço para obter superioridade numa dada qualidade), a tentativa de medição do fenómeno conduz-nos a uma realidade muito mais complexa, designadamente pela sua natureza relativa (superioridade em relação a quem?) e multidimensional.

Scott e Lodge (1985) definem competitividade como sendo a capacidade de um dado país de “criar, produzir, distribuir bens ou serviços nos mercados internacionais, recebendo por tal rendimentos crescentes pelos seus recursos”, colocando ênfase na capacidade exportadora e não tanto na valia dos bens/produtos endógenos. A definição proposta por Porter (1990) centra a questão na capacidade dos empreendedores de conceber, produzir e comercializar bens e serviços, cujas características formam um pacote mais atrativo do que o dos seus concorrentes. Na mesma linha desta ideia, salienta-se o conceito defendido pela Comissão Europeia (1999), que define competitividade como sendo:

*“a capacidade que as empresas, as indústrias, as regiões, as nações e as regiões supranacionais têm de gerar, quando expostas à concorrência internacional, níveis de rendimento e de emprego relativamente elevados” ou, de outra forma, “a capacidade de produzir bens e serviços que satisfazem as necessidades dos mercados internacionais, enquanto que, ao mesmo tempo, mantém níveis elevados e sustentáveis de rendimento”.*

Esta definição conceptual é consistente com a adotada pela OCDE, segundo a qual a competitividade é a “capacidade de empresas, indústrias, regiões e nações gerarem rendimentos e emprego de forma sustentável, quando expostos à concorrência internacional”, transparecendo aqui uma dupla abordagem: por um lado de engenharia, associada à capacidade competitiva do conjunto de empresas de um dado país e, por outro, uma abordagem de sustentabilidade, ligada à geração de emprego e bem-estar numa lógica de longo prazo (Hatzichronoglou, 1996). De acordo com o *The Economist* (1994), uma economia competitiva é aquela que exporta bens e serviços de forma rentável a preços compatíveis com o mercado global.

Garelli (2005), por seu lado, postula que a competitividade mede de que forma as nações e as empresas gerem a totalidade das suas competências para alcançar a prosperidade ou o lucro. Reconhece ainda que a competitividade é indissociável da sustentabilidade, pelo que a prosperidade e o valor criado pelas empresas devem ter em conta a preservação dos recursos ambientais. Subjacente a este conjunto de afirmações, estará, assim, um princípio segundo o qual a noção de competitividade envolve um bom desempenho em termos de trocas comerciais, a que se associa uma outra vertente - o retorno financeiro desse desempenho, eventualmente acrescido de ganhos de bem-estar para as populações - pelo que a competitividade de uma nação ou região será aferida em função da sua capacidade de conciliar as duas variáveis.

Mais recentemente, o Fórum Económico Mundial, no seu *The Global Competitiveness Report 2013-14* define competitividade como sendo “o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam a produtividade de um país” (traduzido de FEM, 2014a). A competitividade é vista como a capacidade de combinar recursos e processos, em que os recursos são “herdados” (ex: recursos naturais) ou criados (ex: infraestruturas) e os processos através do qual se transformam recursos em resultados económicos (Ritchie e Crouch, 2003).

O International Institute of Management Development (IMD) no seu *The World Competitiveness Yearbook* (IMD, 2000), também reconhece a importância das tradições, história e sistema de valores de uma dada economia na geração de vantagens competitivas. Importa ainda sublinhar que, sendo uma referência no estudo da competitividade entre países, o conceito de competitividade defendido pelo IMD tem igualmente evoluído, passando da capacidade de empreendedores de desenvolver,

produzir e comercializar bens e serviços em condições mais atrativas do que os seus concorrentes para uma perspetiva mais focada no resultado final em termos de sociedade, como seja a capacidade de gerar mais riqueza do que os seus competidores (Ritchie e Crouch, 2003).

Spence e Hazard (1998) reconheceram que o conjunto de problemas incluídos no termo “competitividade” é genuinamente complexo, gerando confusão nas abordagens de académicos, *policy makers* e gestores de empresas.

A perspetiva sobre competitividade também varia em função da abundância de recursos e está muito associada a mudanças de política. O Fórum Económico Mundial concebeu um modelo em que considera que a competitividade de um país assenta em 12 pilares sendo que a matriz destes fatores de competitividade se aplica de forma distinta em função da natureza da economia em causa (FEM, 2014a), distinguindo nesta medida as economias assentes: i) em fatores de produção (em que instituições, infraestruturas, ambiente macroeconómico, saúde e educação primária assumem papel preponderante); ii) na eficiência (valorizando a educação superior, a eficiência da regulação dos mercados, a penetração da tecnologia e a dimensão do mercado); iii) na inovação (em que a sofisticação dos negócios e a inovação assumem dimensão crítica).

A ascensão de uma conceção que considera a “região” como o ponto focal da política económica e elemento crucial no desenvolvimento económico e na criação de riqueza conduz-nos à “regionalização” do conceito de competitividade. Para Storper (1997), a competitividade regional corresponde à capacidade de uma região atrair e manter empresas com quota de mercado estável ou crescente, ao mesmo tempo que garante níveis crescentes de qualidade de vida. De outra forma, uma região é competitiva se possui os fatores que lhe permitem alcançar, de forma sustentável, níveis crescentes de qualidade de vida (Hall, 2007).



### 2.4.3. A cidade competitiva

*“Cities are important generators of wealth, employment and productivity growth and often quoted as the engines of their national economies” (OCDE, 2006, p.3)*

A transposição do conceito de competitividade da escala nacional para o nível local ou empresarial não está isenta de discussão. Nesta matéria, Krugman, apelidando a aplicação da competitividade à escala das nações como “perigosa obsessão”, sustenta que a competição ao nível das empresas é completamente diferente da forma como os países competem, na medida em que as primeiras operam em sistemas abertos que, pela sua natureza, permitem aumentar a sua quota de mercado sem limitações, ao passo que nas nações, funcionando em sistema fechado, os ganhos de uns são necessariamente perdas de outros (Krugman, 1994, 1996).

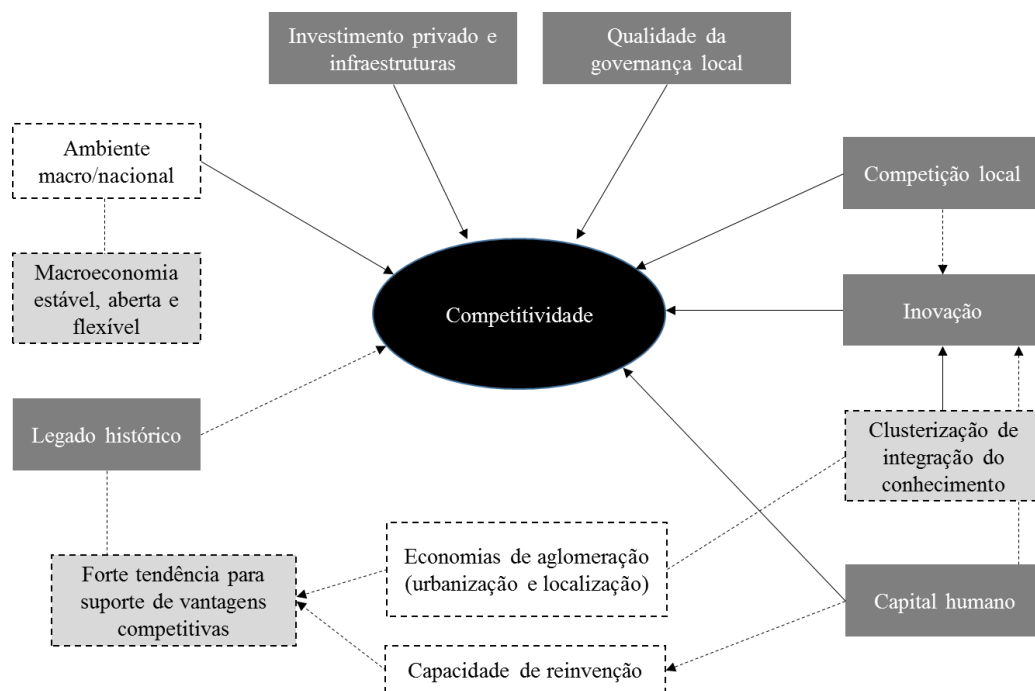
Na perspetiva da cidade, falar de competitividade passa por questionar como poderá ela caracterizar a sua posição competitiva relativamente a outras cidades concorrentes, ou seja, a capacidade de concorrer com as suas congéneres num conjunto de elementos. Zhang (2010), socorrendo-se da perspetiva defendida pelo Fórum Económico Mundial, define competitividade de uma cidade ou região como o conjunto de instituições, políticas e factos que determinam o nível de produtividade dessa cidade ou região.

Mesmo reconhecendo a crítica de Krugman acerca da aplicação do conceito de competitividade a outro nível que não o da empresa, Zhang (2010) sustenta que muitas cidades fornecem um melhor enquadramento para competir do que propriamente as empresas. De facto, as cidades competem umas com as outras no sentido de fornecer o melhor ambiente empresarial enquanto forma de permitir a instalação de empresas competitivas. No seu trabalho de análise da competitividade e crescimento de cidades brasileiras, Zhang defende que, sendo os objetivos políticos os de gerar crescimento económico e criar empregos, as cidades brasileiras competem globalmente na criação de condições para que o setor privado possa gerar esses empregos.

O modelo definido por Zhang (2010) para as cidades brasileiras aponta para uma “miríade” de fatores de competitividade a nível local [Fig. 24]. O ambiente

macroeconómico, os recursos naturais, o capital físico, o capital humano, as redes e as infraestruturas são os mais frequentemente citados nesta matéria, pese embora se defenda que os fatores ligados à dinâmica espacial do território e à inovação são os mais importantes. Conforme também defende a Comissão Europeia (2011), a alteração da governança no sentido de uma perspetiva holística de governo da cidade é crítica para assegurar uma visão integrada, uma perspetiva multisetorial e adequados níveis de cooperação horizontal e vertical.

Figura 24 – Drivers fundamentais da competitividade das cidades



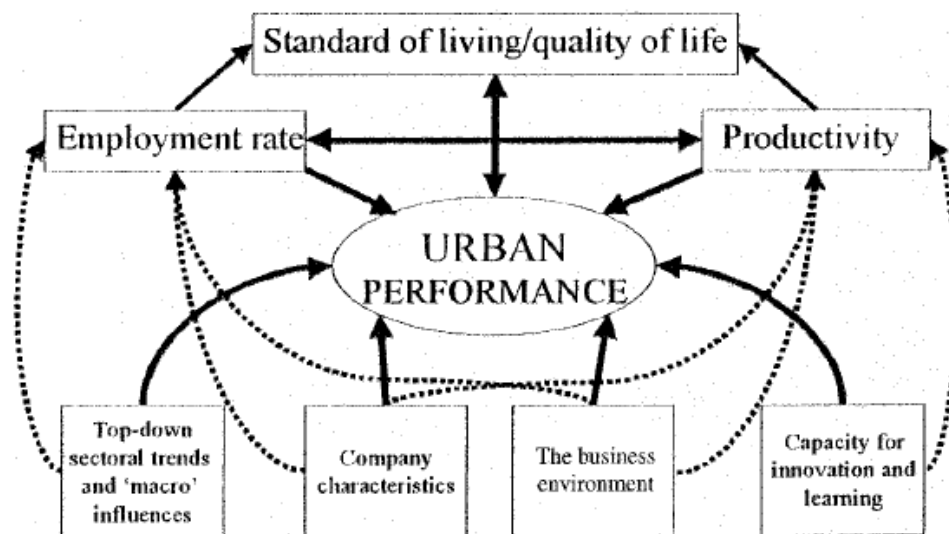
Fonte: Zhang (2010)

Zhang considera, aliás, que a inovação deve estar no “coração” da estratégia das cidades para alcançar vantagens competitivas pela sua capacidade de associação com outros setores com elevado valor acrescentado e com atividades de I&D como a tecnologia, telecomunicações ou serviços financeiros.

A revisão da literatura sobre desenvolvimento urbano conduz-nos a uma questão que parece encerrar em si uma primeira abordagem ao tema da “cidade competitiva”: “*o que podem as cidades fazer para melhorar o seu desempenho económico e criar empregos?*” (Zhang, 2010, p.4), embora o foco na questão económica possa parecer redutor numa primeira visão.

Begg (1999) procurou sumariar os fatores que influenciam o desempenho das cidades, colocando os *standards* de qualidade de vida como objetivo último, secundado pelo emprego e pela produtividade como elementos fundamentais para alcançar objetivos, isto num sistema em que se reconhece a existência de tensões entre os diferentes objetivos. Entre os fatores de competitividade, identifica as tendências dos diversos setores económicos, as características das empresas, o ambiente para desenvolvimento de negócios e a capacidade de inovação e de geração de conhecimento.

Figura 25 – O labirinto da competitividade das cidades



Fonte: Begg (1999)

Mais recentemente, o Fórum Económico Mundial, no seu primeiro relatório sobre competitividade de cidades, identifica os seis aspetos fundamentais na afirmação competitiva das cidades no futuro: a urbanização, demografia e a emergência da classe média; a diferenciação; a sustentabilidade; as mudanças tecnológicas; os *clusters* industriais e as cadeias de valor globais; a governança (FEM, 2014).

Na busca da competitividade, as cidades formulam um conjunto de estratégias e de planos de ação no sentido de se diferenciarem das demais, focando-se nos seus recursos inatos (história, espaços, energia criativa e talento), bem como em questões ligadas à gestão eficiente do território.

A crescente concorrência entre as cidades, especialmente no domínio da atração de investimento, tem estimulado o surgimento de estudos e relatórios, desenvolvidos por diversas instituições (centros de investigação, empresas multinacionais de consultoria)

que avaliam as cidades em termos dos fatores de atratividade para captação de investimento e de novos residentes (Institute for Urban Strategies, 2011; fDi Intelligence, 2014; Economist Intelligence Unit, 2012, 2013; PwC, 2012; AT Kearney, 2014).

Estes estudos e relatórios de análise estruturam-se no essencial em seis grandes pilares:

- i) Economia - dinamismo da economia local e do ambiente para desenvolver negócios;
- ii) I&D e Conhecimento - recursos humanos e educação; sistema científico e tecnológico e inovação;
- iii) Cultura - recursos culturais e outras atrações,
- iv) Qualidade de vida - segurança, custo de vida, sistema de saúde;
- v) Ambiente - espaços verdes, gestão territorial, poluição;
- vi) Infraestruturas e Mobilidade - infraestruturas aeroportuárias e portuárias; rede de transportes para e na cidade, conectividade.

Neste sentido, concluiu-se pela utilidade da sistematização das matrizes de análise utilizadas nestes trabalhos, na medida em que a mesma permite identificar um conjunto de pilares de competitividade de cidades [Tabela 10].

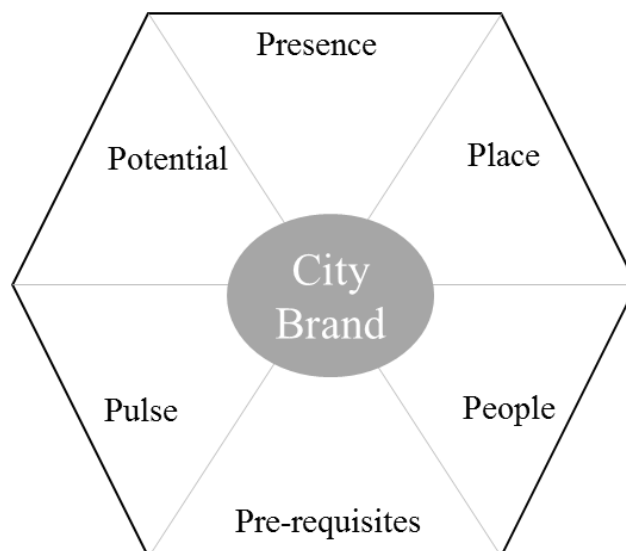
Tabela 10 – Competitividade de cidades: instrumentos de avaliação – resumo da literatura

| Índice  | Autor de referência                   | Economia  | I&D/<br>Conhecimento  | Cultura   | Qualidade de Vida   | Ambiente   | Infraestruturas e<br>Mobilidade  | Estratégia             | Localização |
|---|---------------------------------------|---|---|---|---|--|--|------------------------|-------------|
| Global Power City Index   | Institute for Urban Strategies (2011) | Atratividade de mercado, vitalidade económica, ambiente empresarial, regulação e risco  | Experiência de investigação, condições de atração de investigadores, desempenho em termos de investigação   | <i>Trendsetting</i> potential, ambiente de alojamento, recursos para atrair visitantes, compras e restauração, nível de interação | Ambiente de trabalho, custo de vida, segurança e funções de suporte (sistema de saúde, hospitais,...) | Ecologia, poluição, ambiente natural                               | Infraestruturas de transporte internacional e infraestruturas de mobilidade interna  |                        |             |
| European Cities and Regions of the Future                             | fDI (2012)                            | Potencial económico, <i>business friendliness</i>   | Recursos humanos  |   | Efetividade de custos, qualidade de vida  |  | Infraestruturas  | Estratégia de promoção |             |
| Best cities ranking and report  | Economist Intelligence Unit (2012)    | Estabilidade  | Educação  | Recursos culturais  | Segurança; cuidados de saúde  | Espaços verdes, coerência territorial, recursos naturais, poluição | Conectividade externa; infraestruturas   |                        | Isolamento  |
| Hot spots 2025 - Benchmarking the future of competitiveness of cities | Economist Intelligence Unit (2013)    | Força económica; maturidade financeira  | Capital humano  | Carácter social e cultural  |   | Ambiente e perigos ambientais                                      | Capital físico   | Carácter institucional |             |
| Cities of Opportunity   | PwC (2012)                            | Capacidade tecnológica; influência económica; facilidade de desenvolver negócios; n.º reuniões; n.º de visitantes internacionais  | Inovação e capital intelectual  |   | Saúde e segurança; custo de vida; demografia e qualidade de vida                                      | Sustentabilidade e ambiente  | Transportes e Infraestruturas; conectividade aérea; fluxos de passageiros; aeroporto |                        |             |
| Global Cities Index   | AT Kearney (2014)                     | Global Cities - existência de grandes empresas, valor do mercado da cidade, n.º de conferências internacionais; n.º de embaixadas, organizações internacionais; (variação do PIB) | Global Cities - Capacidade de atrair talento (qualidade de universidades e de escolas internacionais; n.º estudantes e grau habilitações dos residentes) (inovação) | Global Cities - penetração da TV, banda larga, liberdade de expressão; atrações; procura de turistas internacionais               | Cidades Emergentes: infraestrutura, segurança, cuidados de saúde                                      | Cidades Emergentes: (sustentabilidade ambiental)                   | Global Cities - Fluxos nos portos e aeroportos; Emergentes (infraestruturas)         |                        |             |

Fonte: Elaboração do autor, a partir de Institute for Urban Strategies (2011); fDi Intelligence (2014); Economist Intelligence Unit (2012, 2013); PwC (2012); AT Kearney (2014)

A reputação das cidades é igualmente trabalhada por diversos autores. Merecem referência nesta matéria os trabalhos de Simon Anholt, que adaptou o Nations Brand Index à escala da cidade. O hexágono definido por Anholt [Fig. 26] traduz as seis dimensões utilizadas neste âmbito: a presença, com base no estatuto internacional da cidade; o lugar, assente nas perceções das pessoas acerca do aspeto da cidade em termos físicos; as pessoas, caracterizando o carácter acolhedor da população; os pré-requisitos, enquanto elementos de análise das qualidades básicas da cidade (grau de conforto e qualidade de infraestruturas básicas); pulsação, medindo a perceção relativa à ocupação do tempo livre e à apetência da cidade para ser descoberta; e, finalmente, o potencial, que traduz as oportunidades económicas percecionadas para a cidade (Papp-Váry, 2011).

Figura 26 – O hexágono do branding de cidades



Fonte: Anholt e GfK (2011) citado por Papp-Váry (2011)

Salienta-se ainda o trabalho desenvolvido pelo Reputation Institute, que desenvolve o estudo City Rep Trak (Reputation Institute, 2012), através do qual analisa a reputação de mais de 100 cidades em todo o mundo. O estudo utiliza 13 atributos, agrupados em três dimensões. Uma primeira dimensão corresponde ao perfil económico da cidade e à sua capacidade de produzir produtos reconhecidos internacionalmente, de ser sede de empresas líderes, de ser tecnologicamente avançada, estável do ponto de vista financeiro e oferecer um bom ambiente para os negócios. Um segundo domínio de análise diz respeito ao ambiente da cidade e às suas características físicas e, finalmente, um conjunto de critérios relativos à gestão da cidade.

Este exercício permitiu concluir que a dinâmica económica da cidade, o conhecimento, as questões culturais, a qualidade de vida e o ambiente, as infraestruturas e a mobilidade são fatores presentes na generalidade dos modelos, constituindo assim elementos essenciais na análise da competitividade de cidades. As questões estratégicas e de localização são também referidas nalguns estudos, embora como variáveis menos importantes. Dito de outra forma, a capacidade de uma cidade competir pela captação de recursos, empresas, pessoas (e também visitantes) depende de um conjunto de fatores que, de forma integrada, podem contribuir para a melhoria do contexto urbano [Fig. 27].

Figura 27 – A cidade competitiva – objetivos e dimensões



Fonte: Elaboração do autor, a partir de Institute for Urban Strategies (2011); fDi Intelligence (2014); Economist Intelligence Unit (2012, 2013); PwC (2012); AT Kearney (2014)

Neste quadro, a cidade deve procurar ganhar massa crítica, racionalidade económica e financeira e competitividade, tendo como condições de sucesso uma visão e uma estratégia claramente definidas e assumidas, uma estratégia orientada para os elementos-chave da competitividade, um modelo de governo que congregue atores públicos e privados e uma atitude de melhoria contínua (Saer, 2011).

De entre as medidas para aumentar a atratividade das cidades, o investimento em operações de renovação física das cidades através de projetos-âncora é indicado por diversos autores como boas práticas nesta matéria (Law, 2002; OCDE, 2006, 2007; Zhang, 2010), na medida em que estes projetos, pela sua escala e relevância, são suscetíveis de atrair investimento e de fornecer a base para o lançamento de processos de

desenvolvimento. Bilbao é frequentemente citado como um exemplo neste tipo de intervenções. Law (2002) refere que a abertura do Museu Guggenheim, em 1997, teve um impacto significativo na indústria turística da cidade espanhola e constituiu um instrumento para revitalizar uma cidade industrial que entrara em decadência e com taxa de desemprego próxima dos 25%. De acordo com este autor, o museu recebeu, em média, um milhão de visitantes por ano nos três primeiros anos de funcionamento e estima-se que terá gerado um aumento de 50% dos visitantes da região. Atualmente, o museu recebe cerca de 930 mil visitantes, encontrando-se entre os 70 museus de arte mais visitados do mundo em 2013 (The Art Newspaper, 2014). Sobre este caso, Richards (2008) refere que o êxito da estratégia se deve ao facto de se tratar não apenas da construção de um edifício icónico, mas antes da sua integração numa estratégia de longo prazo, que previa intervenções em termos de ambiente urbano, infraestruturas e campanhas de imagem. Neste caso, o impacto do Guggenheim foi indiscutível, transformando a imagem de uma cidade industrial portuária num destino turístico com procura significativa (Trew e Cockerell, 2002).

Um outro domínio de crescente competitividade entre as cidades prende-se com as estratégias culturais. Os governos das cidades concorrem por investimentos públicos e privados na área da cultura e dos eventos. Os eventos culturais tornaram-se ferramentas estratégicas na promoção das cidades e “ingredientes essenciais nas políticas de regeneração urbana (OCDE, 2006). A cultura tem, de facto, um papel cada vez mais instrumental no desenvolvimento das urbes, ao mesmo tempo que a produção cultural tem vindo a assumir uma importância cada vez maior na economia, formatando a imagem dos territórios e gerando bem-estar. O sucesso destas cidades de eventos e o processo de “festivalização” transformou as cidades em palcos para esses eventos e locais de experiências (Richards e Palmer, 2010). Para além dos impactos diretos destes projetos, eles contribuem para o desenvolvimento de outras dimensões em que as cidades competem como, por exemplo, a atração de novos residentes. Conforme também resulta dos estudos acima, a atração de talento (e o conhecimento por ele gerado) representam importantes elementos de atratividade das cidades, ao mesmo tempo que são elementos críticos para aumentar a produtividade, matéria que depende em grande medida dos níveis de qualificação da mão-de-obra (OCDE, 2013). Este argumento parece consistente com o conceito de cidade criativa, que enfatiza a importância das indústrias criativas e da atração das classes criativas (Florida, 2002).



Se é verdade que alguns autores sugerem que as cidades podem tirar maiores vantagens do processo de globalização do que propriamente os países, defendendo que existem cidades que atuam no “mercado” de forma individual e não apenas como parte dos países que integram (Ashworth e Page, 2011), outros advogam que a existência de massa crítica é fundamental para conseguir atrair mais visitantes, residentes e empresas. Segundo Richards (2008), a agregação de cidades em grandes espaços metropolitanos gera a massa crítica necessária para concentrar nesses territórios um conjunto de atributos que classifica de 8 C’s e que são relevantes para o sucesso dos destinos turísticos urbanos: massa crítica (*critical mass*), vantagens competitivas (*competitive advantages*), cultura (*culture*), criatividade (*creativity*), atmosfera cosmopolita (*cosmopolitan atmosphere*), *branding* (*city branding*), competências (*competence/management*) e colaboração (*collaboration*). Esta metropolização favorece, de facto, a criação de condições de atratividade desse território, pela capacidade de concentrar recursos (humanos, físicos e de capital), de atrair sedes de grandes empresas globais e de garantir, em simultâneo, adequados níveis de especialização e de diversidade (OCDE, 2006). A capacidade de diferenciação neste cenário de concorrência global assume-se, assim, como crítica.

Valls et al (2013) consideram que a competitividade regional (seja ela baseada na cidade ou numa região mais ampla) é uma dos *drivers* de crescimento económico do século XXI, sendo geradora de vantagens competitivas potenciais através do desenvolvimento de morfologias urbanas eficientes, da criação de infraestruturas que facilitem o desenvolvimento de certas atividades e do estabelecimento de organizações que desenvolvam programas de formação e de marketing orientados para a valorização dessas atividades.

A ligação entre estas estratégias de desenvolvimento de cidades e o turismo é clara, não apenas pelo contributo do turismo enquanto atividade económica, mas também pelo facto desses investimentos gerarem emprego e concorrerem para a diversificação da economia local. Outro aspeto interessante na ligação entre estas políticas de incremento da atratividade das cidades e do turismo prende-se com as medidas dirigidas à comunidade local (ex: promoção do empreendedorismo) e à melhoria da sua qualidade de vida e da inclusão social enquanto fatores de atração. É clara a ligação destes elementos com o perfil do turista atual, crescentemente focado na autenticidade dos espaços, no envolvimento com os valores e as tradições da comunidade e com os recursos e produtos dos destinos. Nomeadamente, esta perspetiva promove a acessibilidade e a fruição dos

espaços públicos, contrária a uma ideia de privatização do espaço público como resultado do predomínio do consumismo (Torisu, 2007; McNeill e White, 2001).

Outra área onde a ligação com o turismo é íntima é o *branding* da cidade e que constitui outra forma comum de melhorar a sua atratividade, associando a cidade com uma determinada imagem ou produto com impactos igualmente em termos dos esforços de marketing do cluster no seu todo (Zhang, 2010). Contudo, alguns autores consideram que esta prática não tem conseguido levar a uma diferenciação entre as cidades, mas, pelo contrário, uma certa homogeneidade em termos da terminologia usada, por exemplo dinâmica, cosmopolita, diversa, vibrante e cultural (Julier, 2005).

Por seu lado, Reiter (2012) valoriza neste âmbito a importância da qualidade de vida enquanto pilar central daquilo a que Simon Anholt denominou Teoria da Identidade Competitiva [Fig. 28]. Esta teoria consubstancia “o plano para mobilizar estratégias, atividades, investimentos, inovações e comunicações dos mais alargados setores de uma economia para provar que a nação justifica uma imagem positiva, diferente e alargada” (Trad. de Anholt, 2009).

Figura 28 – O hexágono da identidade competitiva



Fonte: Anholt (2002) citado por Anholt (2009)

A imagem turística, a expressão cultural e a interação com o mundo, o comportamento das pessoas mais conhecidas (mas igualmente da população em geral), os produtos e serviços exportados, as decisões políticas, as estratégias de captação de investimento constituem elementos nucleares na construção desta identidade. A qualidade de vida não corporiza nenhum dos vértices deste hexágono, mas está de certo modo

subjacente a todos eles, na medida em que constitui um elemento fundamental para a atratividade da cidade.

Como se percebe, o turismo desempenha um papel essencial na dinamização desta identidade competitiva, em primeiro lugar pelo seu papel de vértice do hexágono, isto é, na atração de turistas e na promoção do destino como território de lazer e de fruição turística. Paskaleva-Shapira (2007) assinala a relevância da ligação entre o branding da cidade e o posicionamento desta enquanto destino turístico. Anholt (2009) destaca ainda um impacto indireto, que considera pouco valorizado, e que diz ser um dos poucos meios através dos quais se pode melhorar efetivamente a marca de um país. Refere a este propósito que uma boa experiência de férias tem uma capacidade de alterar, rápida e prolongadamente, a imagem que um turista tem de um dado país, pelo contacto com os produtos, com a cultura e com a população desse país. Além do impacto individual, esta experiência positiva é partilhada com familiares e amigos no país de origem, contribuindo para alargar o efeito desta “mudança” de imagem. O oposto também se poderá dizer caso a imagem seja contaminada por externalidades negativas resultantes do desenvolvimento turístico.

Este processo de afirmação competitiva das cidades não deixa de ser gerador de dilemas para estes aglomerados urbanos, especialmente para os de maior dimensão (as metro-regiões). A concentração de certas atividades na cidade/região pode levantar problemas de criação de um ambiente propício ao desenvolvimento integrado do conjunto de atividades da região e requer uma visão estratégica em contínuo. Por outro lado, a concentração da população é, não raras vezes, geradora de problemas urbanos como o congestionamento, a perda de qualidade ambiental ou a falta de habitação, exigindo uma elevada capacidade de gestão às autoridades locais.

Em face do que foi anteriormente discutido, poderá o turismo contribuir para uma melhor otimização destes fatores de competitividade das cidades?

O capítulo seguinte abordará justamente a aplicação dos modelos teóricos de competitividade ao setor do turismo e, em particular, no domínio dos destinos turísticos urbanos.

## 2.5. A competitividade no contexto da atividade turística

*“According to Ritchie and Crouch (2000), the fundamental product in tourism is the destination experience. Competition, therefore, centres on the destination” (Vanhove, 2005)*

Traçadas as principais características do conceito de competitividade enquanto fenómeno dominante da economia atual, importa agora proceder à sua transposição para a realidade do setor do turismo e, em particular, para os destinos turísticos que são, conforme referido anteriormente, os elementos nucleares do sistema turístico e, nessa medida, o contexto adequado para discussão da competitividade no turismo.

### 2.5.1. O conceito de competitividade na perspetiva dos destinos turísticos

A competitividade de destinos turísticos constitui uma forma de manifestação do fenómeno de competição global a todas as escalas que marca a economia e a sociedade contemporâneas (Ritchie e Crouch, 2003). A essência da competitividade está no processo de competição entre destinos turísticos por captar visitantes e investimentos turísticos. Ao nível das empresas, a competitividade é também determinada pela capacidade que elas têm de aumentar a sua produtividade (Keller, 1995).

No turismo, a análise da competitividade começou por estar focada no nível empresarial, mas a perspetiva dos destinos tem sido crescentemente alvo de interesse de investigadores e organizações internacionais do setor (Lee e King, 2009).

Na adaptação do conceito de competitividade para a realidade do sector do turismo, importa discutir os conceitos de vantagem comparativa e vantagem competitiva. No caso do turismo, o conceito de vantagem comparativa surge associado aos recursos naturais, culturais e sociais disponíveis no destino (clima, paisagem, praias, flora, fauna, etc.), bem como os recursos e infraestruturas turísticas criados, como hotéis, atrações ou rede de transportes (Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003). É relativamente consensual a identificação de cinco grandes categorias em termos de recursos dos destinos: recursos

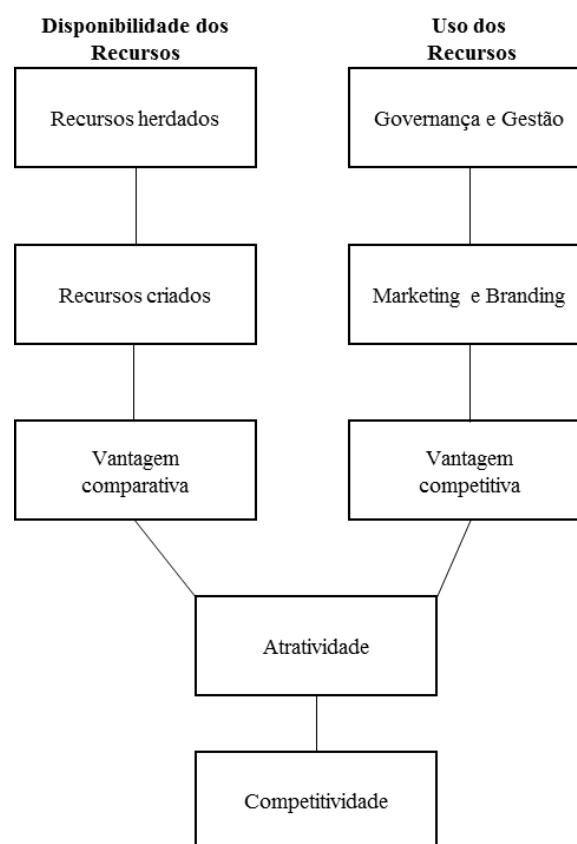
humanos, físicos, capital, infraestruturas e conhecimento (Porter, 1990; Crouch e Ritchie, 1999).

Sendo uma atividade económica do setor dos serviços, onde fatores como o clima ou a geografia são importantes no processo de escolha dos destinos de viagens, seria de esperar que a teoria das vantagens comparativas explicasse a competitividade dos destinos, em razão das variações espaciais dos recursos em causa. Postula-se neste contexto que, com base na teoria das vantagens comparativas, um determinado país deveria comercializar o bem em que tem mais vantagens (ou menores desvantagens), baseando a sua vantagem comparativa na abundância desse dado bem. Considerando a relevância do acesso a recursos e mercados, as cidades começaram por competir em termos destes elementos (Richards, 2008).

Por outro lado, hoje reconhece-se que o facto de um determinado destino possuir recursos e atrações relevantes não significa que seja mais competitivo do que outro destino cujos recursos tenham menor potencial. Pelo contrário, este último destino, por via de uma visão clara para o turismo, partilhada com os *stakeholders*, do desenvolvimento de uma abordagem estratégica e da sua implementação efetiva, pode inclusivamente ser mais competitivo do que outro, em que esta abordagem não esteja presente (Ritchie e Crouch, 2003). Por outro lado, a competitividade não se traduz apenas na preocupação de aumentar a quota de mercado em termos de visitantes ou retorno económico, mas cada vez mais de atrair e manter os recursos da economia necessários para que o turismo consiga gerar rentabilidade pelo uso desses recursos, aumentando a sua atratividade e o valor acrescentado gerado através deles (OCDE, 2008). Richards (2008) postula que a globalização tornou o acesso aos recursos menos relevante, sobretudo em áreas metropolitanas na medida em que se encontram bem servidas em termos de acessibilidades internas e externas. A perspetiva das metrópoles parece também ajudar a explicar esta mudança das vantagens comparativas para as vantagens competitivas. Com efeito, os principais recursos das cidades são sobretudo culturais ou criados, mais do que naturais, pelo que o foco para aumentar a atratividade está na criação e desenvolvimento de novas atrações, mais do que nos recursos naturais. Assim, atualmente, a questão não reside tanto “nos recursos existentes, mas na forma como são usados, isto é, a essência da teoria das vantagens competitivas” (Richards, 2008, p. 20).

A vantagem competitiva está associada à capacidade de um dado destino gerir aqueles recursos de forma efetiva numa perspetiva de longo prazo, correspondendo à capacidade de gestão turística, às políticas governamentais ou às competências da força de trabalho (Ritchie e Crouch, 2003). A governança, a gestão, o *branding*, o *marketing* e as plataformas de colaboração entre setor público e privado assumem-se assim como fundamentais (Ritchie e Crouch, 2003; Richards, 2008). O modelo proposto por Richards (2008a) exemplifica bem esta coexistência entre vantagens comparativas e vantagens competitivas no turismo [Fig. 29].

Figura 29 – Um modelo de atratividade e competitividade de destinos



Fonte: Richards (2008a)

Tendo presente a importância dos recursos originários ou criados para a atratividade dos destinos turísticos, reconhece-se a importância da teoria das vantagens comparativas para a explicação da sua competitividade (Ritchie e Crouch, 2003).

Contudo, esta consideração não é unânime na literatura. Por exemplo, Ritchie e Crouch (2003) referem que o Fórum Económico Mundial não considera os recursos

naturais como um dos fatores na avaliação da competitividade, sustentando “que a competitividade apenas se foca no valor acrescentado e não na vantagem comparativa”. O IMD (1992) fornece um importante contributo nesta matéria, em concreto sobre o papel dos recursos originários ou herdados. Defende o IMD que, sendo o recurso em causa não renovável, a venda desse bem deverá igualmente ser “registada na balança nacional” como uma degradação do recurso, sublinhando a importância da visão a longo prazo. Já no caso dos recursos com valor acrescentado, a situação parece diversa, na medida em que esse valor acrescentado corresponde ao ganho que a nação tem e que pode investir no desenvolvimento económico (IMD, 1992). Advoga-se inclusivamente a importância das estratégias competitivas enquanto mecanismos críticos para a adaptação dos destinos às transformações rápidas e radicais que o turismo está a atravessar (Poon, 1993).

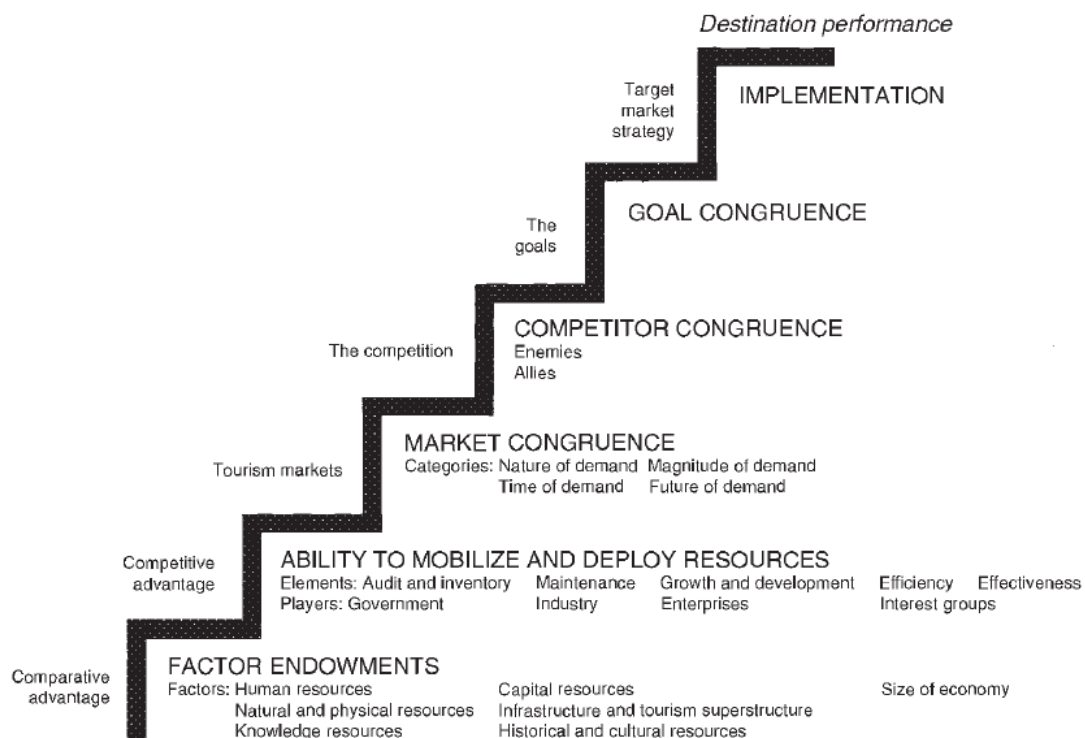
A abordagem que o FEM realiza no *Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* (Blanke e Chiesa, 2013) parece consistente com a posição defendida pelo IMD, na medida em que considera na sua análise alguns elementos que constituem recursos do destino (v.g. património natural e cultural, qualidade ambiental, áreas protegidas), pese embora não enquanto recursos originários, mas sim o produto de alguma transformação/valorização operada pelo homem, como seja a sua classificação/proteção ou mesmo inventariação (ex: total de espécies conhecidas).

Ritchie e Crouch (2003) discordam desta posição, defendendo que o argumento do IMD acerca da contabilização dos custos com a degradação do *stock* de recursos não se aplica ao turismo, na medida em que os bens e serviços disponibilizados aos turistas não representam uma degradação desse *stock* (veja-se o exemplo do clima, da cultura ou a paisagem), isto sem prejuízo do reconhecimento de que o seu uso pode gerar externalidades negativas que importa considerar nessa abordagem. Concluem com isto que, no contexto do turismo, os recursos originários ou herdados são importantes.

Esta consideração dos recursos originários como vantagens comparativas e, como tal, sem influência na competitividade dos destinos é também contestada por outros autores (Dwyer e Kim, 2003; Hong, 2003) que, como veremos adiante, consideram que os conceitos de vantagem comparativa e competitiva parecem fornecer uma base teórica adequada para o desenvolvimento de um modelo de competitividade de destinos turísticos.

Fernando e Long (2012), na sua proposta de modelo de competitividade do turismo, têm sobre esta matéria uma perspectiva incremental, considerando que os recursos são os fundamentos da competitividade, mas não são suficientes para alcançar a competitividade; são antes uma primeira fase de um processo que é complementado pelos elementos geradores de vantagens competitivas (gestão do destino, condições da procura e inovação). Esta abordagem incremental é acompanhada por Ritchie e Crouch (2003), que defendem que a competitividade não é sinónimo de desempenho, sendo que esta depende da implementação de uma estratégia acertada em termos de mercados, assente nas vantagens comparativas e competitivas do destino [Fig. 30]. Contudo, acentuam um outro aspeto fundamental, em que também residia a base da argumentação do IMD e do FEM, e que passa pela imprescindibilidade de consideração do longo prazo como meta para aferir a competitividade.

Figura 30 – As etapas do sucesso dos destinos



Fonte: Ritchie e Crouch (2003)

Para o conceito de competitividade dos destinos turísticos, é possível encontrar na literatura diferentes abordagens, oriundas das organizações internacionais que se dedicam ao estudo do desenvolvimento turístico, bem como da investigação produzida pela academia.



Começando pelo primeiro grupo, uma referência para a perspectiva da OMT, segundo a qual a competitividade tem uma vertente económica, associada ao investimento, produtividade e política macroeconómica, uma vertente de marketing (*branding*, imagem, preço, quota de mercado) e outra de procura, relativa à satisfação dos visitantes, à qualidade das experiências e à segurança, isto para além de outros fatores *inputs* produtivos como a inovação, a estratégia ou os recursos humanos (OMT, 2011a). Por sua vez, a OCDE (2008) considera que a competitividade pode ser vista numa perspectiva de curto prazo, focada em aspetos como a rentabilidade, a produtividade ou o melhor uso dos recursos, bem como numa ótica de longo prazo, ligada a questões estratégicas relativas ao posicionamento de um dado destino face aos seus concorrentes.

A competitividade no turismo é, assim, um conceito geral que combina fatores económicos, com fatores de natureza qualitativa que afetam a atratividade de um destino, que, por sua vez, também não é um conceito objetivo. Pelo contrário, incorpora em si diversos elementos subjetivos (Kim, 1998), possuindo ligações com outros conceitos como imagem, competitividade ou qualidade (Cracolici e Nijkamp, 2008, citado por Calvo-Mora et al, 2011).

Alguns autores centram a questão na capacidade de manter ou melhorar uma posição de mercado (d'Hartserre, 2000 citado por Dwyer e Kim, 2003; Hassan, 2000), competir em termos de preços enquanto determinante da procura turística (Dwyer, Forsyth e Rao, 2000, 2002) ou de gerar prosperidade económica dos residentes (Buhalis, 2000). A competitividade turística aparece ainda relacionada com a capacidade de aumentar as receitas turísticas, de atrair um número cada vez maior de visitantes, satisfazendo as suas necessidades e proporcionando-lhes experiências memoráveis, fazendo-o de forma rentável, aumentando o bem-estar da comunidade residente e preservando o ambiente para as novas gerações (Ritchie e Crouch, 2003). Buhalis (2000), defende, na mesma linha de Crouch e Ritchie (1999) e Ritchie e Crouch (2003), que este conceito de competitividade incorpora uma dimensão de sustentabilidade na utilização dos recursos, como forma de garantir o êxito no longo prazo e um retorno equitativo por todos os agentes do sector. Ritchie e Crouch (2000, p. 80) defendem que “a competitividade é ilusória sem sustentabilidade”, podendo discutir-se qual o horizonte temporal em que esta realidade se poderá aplicar.

Dwyer e Kim (2003) associam este conceito à capacidade de um dado destino de disponibilizar bens e serviços que possuam um melhor desempenho do que os disponibilizados pelos seus concorrentes, dentro daqueles que são os aspetos mais valorizados pelos turistas. Isto é, este conceito incorpora claramente as preferências da procura como indicador em matéria de competitividade. Sustentam ainda que existe uma tendência recente para entender que a prosperidade económica dos residentes está no centro dos objetivos da competição entre destinos. A perspetiva do consumidor está igualmente patente na definição proposta por Enright e Newton (2004) segundo a qual um destino é competitivo se consegue atrair e satisfazer potenciais turistas e essa competitividade é determinada por elementos específicos da indústria turística, bem como por um conjunto de outros elementos que afetam o desempenho dos prestadores de serviços turísticos. Ainda com base na abordagem proposta por Dwyer e Kim (2003), Paskaleva-Shapira (2007) defende que a vantagem competitiva depende da capacidade de criar e integrar produtos de valor acrescentado sustentados nos recursos, ao mesmo tempo que mantém uma posição de mercado face aos concorrentes. Defende inclusivamente que, à escala da cidade, a competitividade passa pela sua capacidade de oferecer uma oferta turística rica, infraestruturas e atratividade urbana em termos gerais, beneficiando visitantes, empresas e cidadãos.

Cooper et al (2008) referem a este respeito que a competitividade de um destino turístico se traduz na sua capacidade de competir efetivamente e de forma rentável no mercado, sendo que a gestão do destino garante um equilíbrio entre as competências de gestão económica e as associadas à sua gestão ambiental.

Hong (2008) procura sumarizar, definindo competitividade como a capacidade de um destino de criar, integrar e disponibilizar experiências turísticas, incluindo bens e serviços de valor acrescentado considerados importantes pelos turistas, ao mesmo tempo que conserva os recursos e mantém uma posição de mercado.

Em síntese, o conceito de competitividade turística tem sido amplamente discutido, coexistindo diferentes definições, embora na generalidade acabem por convergir na capacidade de um dado destino disponibilizar bens e serviços ajustados às necessidades dos turistas em melhores condições do que os seus concorrentes. Pese embora a existência de uma relação próxima entre competitividade e sustentabilidade já estivesse contida na abordagem de Ritchie e Crouch (2003), a verdade é que ela acabou por não perpassar de

forma clara para as definições de competitividade analisadas, focadas sobretudo na dimensão económica do fenómeno, nem para os sistemas de indicadores que têm vindo a ser desenvolvidos neste contexto. A abordagem proposta por Dywer e Kim (2003), apesar de considerar a competitividade turística como um passo intermédio para alcançar maiores níveis de prosperidade socioeconómica, acabou por centrar o conceito no plano económico, ou seja, na capacidade de um destino proporcionar bens e serviços melhores do que os seus concorrentes naqueles aspetos da experiência turística relevantes para os turistas (trad. de Dwyer e Kim, 2003a). Mais recentemente, Dupeyras e MacCallum (2013), com base nos trabalhos desenvolvidos no quadro do Comité de Turismo da OCDE, fornecem uma definição mais ampla e atual para explicar a competitividade de um destino em termos gerais:

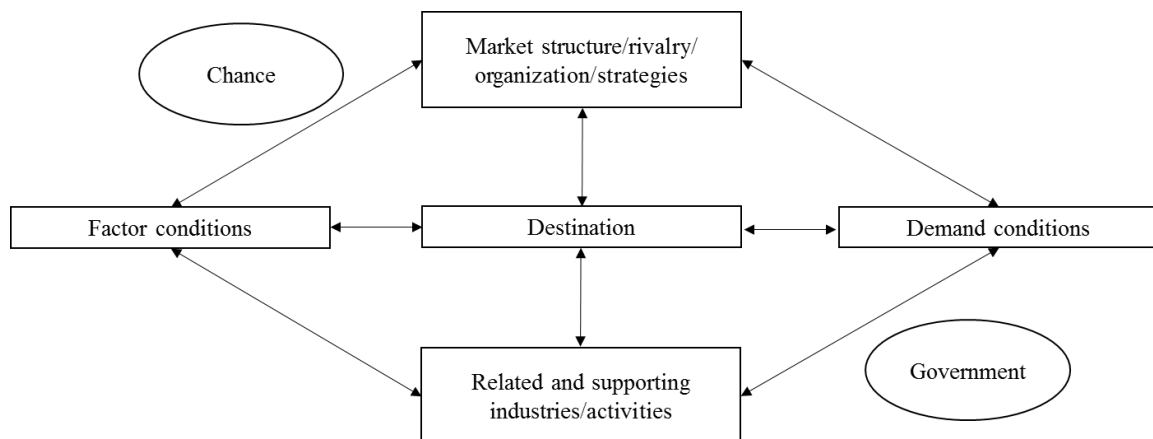
*“a capacidade de um destino de otimizar a sua atratividade para os residentes e não residentes, de proporcionar aos consumidores serviços turísticos de qualidade, inovadores e atrativos (ex: providenciando value for money) e de ganhar quota de mercado nos mercados doméstico e internacional, ao mesmo tempo que assegura que os recursos disponíveis para apoio ao turismo são usados eficientemente e de forma sustentada”* (Tradução do autor, a partir de Dupeyras e MacCallum, 2013, p. 14)

Esta definição, pese embora de difícil operacionalização em termos de modelo, acaba por fazer uma síntese interessante dos exercícios de conceptualização anteriores, integrando elementos de atratividade do destino, de capacidade de gestão, de concorrência e de sustentabilidade.

#### 2.5.2. Modelos de competitividade no turismo

Vanhove (2005) considera que o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias de melhoria da competitividade de um destino turístico passa por atuar junto dos determinantes de competitividade. Para o efeito, socorre-se do modelo de Porter (1990), adaptando ao turismo o “diamante” criado por este autor, que representa os determinantes das vantagens competitivas [Fig. 31]

Figura 31 – Determinantes das vantagens competitivas dos destinos turísticos



Fonte: Vanhove (2005)

Desta forma, a capacidade de um determinado destino turístico competir radica nos fatores de produção necessários para competir na indústria turística (recursos naturais, culturais e humanos e infraestruturas), nas características da procura turística (ie, composição, dimensão e crescimento da procura interna e grau de internacionalização e diversificação da procura do destino turístico, etc), na presença na região de indústrias relacionadas e de suporte (acessibilidade ao destino, infraestruturas culturais e de entretenimento, centros comerciais, serviços de qualidade como táxis, guias e outros), e nas condições do destino em que as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como no nível de concorrência existente (Hong, 2008; Vanhove, 2005). Tal como no modelo “original” de Porter, temos como variáveis adicionais a oportunidade e o governo, que podem influenciar decisivamente o modelo.

Na literatura é ainda valorizado o conceito de estratégia competitiva proposto por Poon (1993), que surge em oposição à abordagem de Porter, sustentando que esta se aplica mais à área da indústria do que ao setor do turismo e que as estratégias propostas, apesar de relevantes, não fornecem instrumentos para as empresas do turismo alcançarem a sua competitividade (Vanhove, 2005). Na sua abordagem, Poon diferencia claramente estratégias competitivas de empresas - assentes nos princípios do primado do consumidor, da qualidade e inovação e do fortalecimento do posicionamento estratégico - das estratégias a prosseguir pelos destinos, que devem privilegiar o ambiente, tornar o turismo um setor líder na economia, o fortalecimento dos canais de distribuição e a criação de condições para a existência de um setor privado dinâmico.

Identificam-se na literatura dois modelos referenciais sobre competitividade turística. Um primeiro resulta dos trabalhos de Ritchie e Crouch desenvolvidos durante mais de uma década (Crouch e Ritchie, 1994, 1995, 1999; Ritchie e Crouch, 2000, 2003), nos termos do qual se defende que os destinos mais competitivos serão aqueles que atinjam um maior grau de sucesso, medido sob a forma de bem-estar gerado aos seus residentes, concluindo os autores que a sustentabilidade é um elemento indispensável para alcançar a competitividade (Ritchie e Crouch, 2003).

Ritchie e Crouch desenvolveram o seu modelo [Fig. 32], conhecido como modelo de Calgary, com base nas teorias da vantagem comparativa de Adam Smith e David Ricardo e da vantagem competitiva de Porter, adaptando-as às características específicas da concorrência na atividade turística.

Tratando-se de um modelo que serve de base a todos os desenvolvimentos seguintes e sendo considerado um dos mais importantes trabalhos realizados neste domínio (Hong, 2008), justifica-se uma análise mais aprofundada acerca das suas componentes.

Este modelo conceptual prescreve que o destino turístico mais competitivo é aquele que, numa base sustentável, produz o melhor nível de bem-estar e de prosperidade dos residentes (Ritchie e Crouch, 2003). O modelo é, desde logo, influenciado pelo conjunto de fatores - que denomina de “macroambiente” global - que afetam todas as atividades humanas, e, nessa medida, uma atividade económica como o turismo. Estes fatores podem ser relativos à economia, tecnologia, ecologia, política, questões socioculturais ou ambientais. No fundo, o conjunto de tendências nas mais diversas áreas suscetíveis de alterar as condições de mercado e a forma de desenvolver negócios, pelo que precisa de ser monitorizado pelos gestores do destino.

Figura 32 – Modelo de competitividade de Calgary



Fonte: Ritchie e Crouch (2003); tradução do autor

Assume ainda a existência de um segundo grupo de fatores, que denomina de “microambiente” competitivo e que consubstancia o conjunto de ações desenvolvidas por cada um dos elementos do sistema turístico, sejam elas empresas individualmente consideradas ou organizações que participam na gestão do destino, e que acabam por afetar a atuação dos demais elementos que integram o sistema, moldando o ambiente ao qual o destino vai ter que se adaptar de forma a competir. Desde logo, importa ter presente que sendo uma indústria de serviços, as práticas dos fornecedores de serviços turísticos são relevantes, na medida em que influenciam os preços, os níveis de serviço prestado ou o grau de inovação dos produtos. Por outro lado, este microambiente envolve ainda os clientes do destino, cuja natureza está em constante mutação, obrigando os destinos e a suas empresas a constantes adaptações, bem como os seus concorrentes, cujas escolhas estratégicas influenciam a atuação do destino. Ritchie e Crouch introduzem ainda um fator relevante, que designam por ambiente interno e que corresponde à capacidade que o destino tem de funcionar com um todo; no fundo, o grau de alinhamento e cooperação dos seus *stakeholders*.

De acordo com o modelo, a competitividade de um destino turístico é determinada por quatro grupos de fatores. Um primeiro grupo foi denominado de “recursos principais e atrativos” e corresponde ao conjunto de elementos críticos para a atratividade do destino, nele se incluindo: os recursos físicos (fisiografia, paisagem e clima), que fornecem o enquadramento ambiental do destino; a cultura e a história; o conjunto de atividades que o destino proporciona e cujo papel em termos de atratividade é confirmado pela generalidade dos estudos de procura; os eventos e a animação do destino; as ligações ao mercado, seja entre as empresas do destino e com a população residente, seja com o próprio mercado; e, por fim, a superestrutura turística (que integra as unidades de alojamento e restauração, as infraestruturas de transporte, etc). No fundo, com exceção das ligações de mercado, trata-se do conjunto de fatores referenciados na literatura como fatores de atratividade dos destinos turísticos (Kim, 1998; Enright e Newton, 2004).

O segundo grupo de elementos, denominado “fatores e recursos de suporte”, constituem as “fundações” nas quais um destino turístico de sucesso deve estar assente (Ritchie e Crouch, 2003; Enright e Newton, 2004). Este grupo integra as infraestruturas de um determinado destino (ex: sistema de transportes, saneamento, abastecimento de água e eletricidade, comunicações, etc), a existência de “recursos facilitadores” (mão-de-obra qualificada, conhecimento, educação, recursos de capital e serviços financeiros,

entre outros), um setor empresarial dinâmico e inovador, a hospitalidade da população residente e, ainda, um último fator ligado à importância política conferida ao setor do turismo.

A dimensão de gestão do destino turístico corresponde ao terceiro e quarto pilares do modelo, numa perspetiva mais estratégica (“política, planeamento e desenvolvimento do destino”) ou operacional (“gestão do destino”). Trata-se do conjunto de atividades que são desenvolvidas pelas entidades com a responsabilidade de gestão do destino turístico e que influenciam as outras componentes, através da valorização da atratividade dos recursos primários, pelo fortalecimento da qualidade e da eficácia dos fatores de suporte ou pela capacidade de adaptação do destino aos elementos do último pilar, os “determinantes de qualificação e amplificação” (Enright e Newton, 2004). A dimensão política considera a formulação de uma estratégia de desenvolvimento turístico nas múltiplas componentes (valores, visão, posicionamento e branding, desenvolvimento, análise competitiva face aos seus concorrentes, monitorização e avaliação), ao passo que a componente de gestão do destino envolve a implementação da política propriamente dita, valorizando aspetos como o marketing, a qualidade do serviço, a informação turística, a investigação, o desenvolvimento de recursos humanos ou a gestão de crises.

Finalmente, o último pilar, denominado “determinantes de qualificação e amplificação”, corresponde ao conjunto de fatores que condicionam a competitividade do destino e que se encontram fora do âmbito dos restantes grupos. Este conjunto de fatores, que outros autores designam por condições situacionais, envolve fatores como a localização, a segurança, as interdependências (ex: os efeitos da competição com outros destinos), a imagem do destino, o custo/valor do destino (ex: o resultado dos custos de transporte até ao destino, da taxa de câmbio e do preço dos bens e serviços consumidos) e, por fim, a capacidade de carga (que pode eventualmente restringir o crescimento futuro do destino).

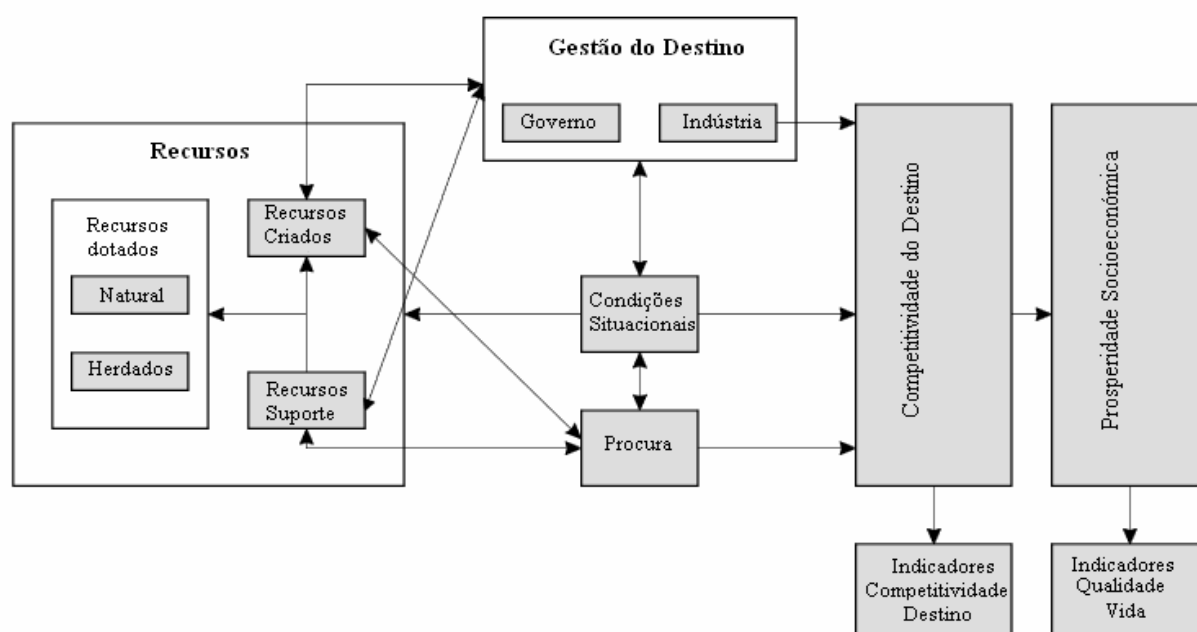
Sumarizando, Enright e Newton (2004) consideram que este modelo tem um pilar fundamental que integra os elementos de atração do destino (recursos principais e atrações), a que se juntam um outro conjunto de componentes tipicamente associados à competitividade de negócios e que acabam por ajudar os primeiros a maximizar a sua capacidade de atrair visitantes.



Apesar de ser um dos modelos mais relevantes em termos de explicação do conceito de competitividade turística (Lee e King, 2008; Mazanec et al, 2007; Hong, 2008), são apontadas na literatura algumas limitações, que se prendem no essencial com o facto de ser um modelo descritivo e conceptual, não preditivo ou causal, e de difícil transposição para exercícios de medição quantitativa, até pelo carácter abstrato de alguns dos seus factores (Mazanec et al, 2007; Diéguez et al., 2011).

Tendo presente estas limitações, Dwyer e Kim (2003) desenvolveram um modelo alternativo, também conhecido por Modelo Integrado [Fig. 33], igualmente holístico, que tem na sua base o modelo de Ritchie e Crouch (2003), incorporando novos elementos, merecendo particular referência o reconhecimento explícito das condições da procura como determinantes da competitividade dos destinos (Santos et al, 2014).

Figura 33 – Modelo integrado de competitividade

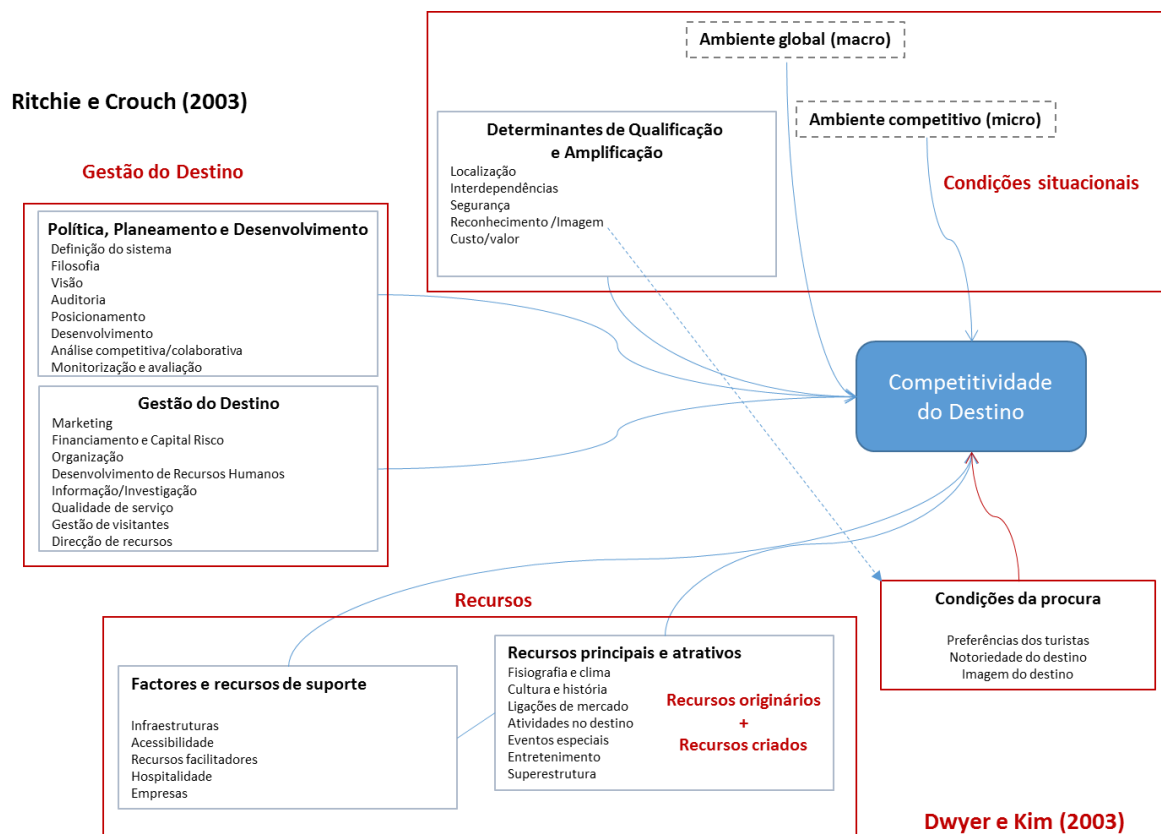


Fonte: Dwyer e Kim (2003); tradução do autor

Utilizando uma grande parte dos indicadores propostos por Ritchie e Crouch (2003), este modelo apresenta ainda um conjunto de inovações que vale a pena analisar com maior profundidade. A Fig. 34 apresenta uma tentativa de sobrepor os dois modelos de referência em matéria de competitividade turística no sentido de identificar as diferenças principais entre as duas abordagens.

Uma primeira diferença reside na fusão entre recursos e fatores de suporte numa única categoria que, em conjunto, para Dwyer e Kim (2003), representam o recurso base, na medida em que atraem visitantes e sustentam a competitividade do destino (Dwyer et al, 2010). Deste modo, a competitividade de um dado destino é determinada pelo valor acrescentado dado aos recursos principais pelos factores/recursos de suporte, representados graficamente pela caixa “recursos”. Por outro lado, distingue objetivamente recursos originários ou herdados, que podem ser recursos naturais (montanhas, lagos, praias, rios, clima, etc) e culturais ou patrimoniais (gastronomia, artesanato, sistema de valores, etc).

Figura 34 – Comparação entre os modelos de Ritchie e Crouch (2003) e Dwyer e Kim (2003)



Fonte: Elaboração própria, a partir de Ritchie e Crouch (2003) e Dwyer e Kim (2003)

Desta forma, Dwyer e Kim (2003) objetivam a inclusão de elementos típicos de vantagens comparativas no modelo de competitividade de destinos. Esta dimensão estava igualmente presente no modelo de Ritchie e Crouch (2003), embora não tão claramente identificada.

Uma segunda inovação passa, como se disse, pela inclusão no modelo das condições da procura com um conjunto de fatores de competitividade dos destinos, ou seja, o reconhecimento da importância da procura na competitividade de um destino, na linha do que defendia Porter (1990), matéria negligenciada por Ritchie e Crouch (2003), que consideram o reconhecimento/imagem mas sem autonomizarem esta componente, que no seu modelo surge integrada nos determinantes de qualificação e amplificação. No modelo integrado, esta categoria integra três elementos fundamentais da procura turística - notoriedade, imagem e preferências dos turistas. A imagem deixa de ser uma condição situacional, passando a incorporar as condições da procura e sendo afetada pela gestão do destino (Dwyer e Kim, 2003a).

Um terceiro elemento, que reputamos de muito importante, prende-se com a incorporação, na categoria de “gestão do destino” dos componentes da política e estratégia de turismo (Dwyer et al, 2010), autonomizados por Ritchie e Crouch com o fundamento de que um constituía a implementação das orientações do outro. Deste modo, Dwyer e Kim (2003) parecem defender um alargamento do conceito de gestão do destino, preconizando inclusivamente uma parceria entre o Governo e o setor privado na gestão desse mesmo destino.

Finalmente, Dwyer e Kim (2003) preveem uma categoria denominada “condições situacionais”, que corresponde *grossa modo* aos determinantes de qualificação e amplificação de Ritchie e Crouch (2003) e envolvem os elementos de natureza multivariada que impactam a capacidade de gestão dos recursos e a forma das empresas desenvolverem os seus negócios (ambiente global e ambiente micro, no modelo de Calgary).

O modelo preconiza ainda que “a competitividade do destino não é um fim último da política de turismo, mas apenas uma meta intermédia” para alcançar o objetivo de criação de prosperidade em termos regionais ou nacionais (Dwyer e Kim, 2003, p. 377). Neste contexto, o modelo prevê dois grupos de indicadores, associados a cada uma destas componentes: indicadores de competitividade do destino e indicadores de prosperidade socioeconómica.

Apesar do reconhecimento de dificuldades na sua aplicação prática (Garau, 2006; Diéguez et al., 2011), este modelo foi utilizado na análise da competitividade da Austrália

e da Coreia do Sul, sendo que os próprios autores referiram limitações em termos da exploração do modelo, escolha de indicadores e da fiabilidade dos dados (Kim e Dwyer, 2003).

Na literatura identifica-se ainda um outro modelo, desenvolvido por Heath (2003) a partir do modelo de Ritchie e Crouch, no sentido da sua adaptação ao processo de desenvolvimento da África do Sul enquanto destino turístico (Crouch, 2006), dado que os modelos então existentes não integravam de forma adequada os vários elementos do conceito de competitividade, não valorizando na devida medida os fatores-chave de sucesso (pessoas) nem as ligações mais relevantes (ex: gestão da informação e comunicação), condições necessárias para a conceção de estratégias de desenvolvimento sustentável. Este modelo é comparado a uma casa (Assaker et al, 2013), na medida em que considera as suas diversas componentes: as fundações (os recursos, segurança, infraestruturas, alojamento, a hospitalidade, etc); o “cimento” (gestão da informação e comunicação; parcerias e cooperação; investigação e benchmarking); os blocos de construção (*building blocks* nas palavras de Heath, que incluem as políticas e a organização administrativa e financeira, o clima empresarial); e, finalmente, a componente humana, formada pela visão, liderança, valores e princípios, que constituem o “telhado da casa”, que o autor designa por fatores críticos de sucesso.

Enright e Newton (2004, 2005) partiram do trabalho de Ritchie e Crouch (2003), adaptando-o, tendo em vista a construção de um modelo que aplicou na avaliação da competitividade de Hong Kong [Fig. 35]. Consideram a existência de fatores de competitividade específicos do setor do turismo (“attractors”), complementando os elementos propostos por Ritchie e Crouch (2003) com abordagens de outros autores relativamente a fatores relativos ao negócio das empresas. O estudo permitiu identificar que, no caso de Hong Kong, a segurança, a gastronomia e as atrações turísticas foram os fatores relacionados com o turismo mais valorizados, ao passo que a estabilidade política, a acessibilidade internacional e a mobilidade no destino foram os mais valorizados no plano empresarial. Nesta matéria, são seguidos por Dimanche (2005), que considera que os determinantes de competitividade têm importância relativa diferente em função da natureza da cidade, variando de acordo com o mix de produtos e os mercados-alvo.

Figura 35 – Fatores de competitividade (Enright e Newton, 2004)

| Fatores relativos ao setor do turismo<br>“Attractors”   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Core Resources and Attractors (Crouch and Ritchie 1999) | Items Derived Directly from Core Resources and Attractors | Items Derived from Core Resources and Attractors but Classified within Business-Related Factors | Items Added from Specifically Urban Tourism Studies(Jansen-Verbeke 1986; Law 1993)      |
| Physiography  | Visual appeal; climate                                    |   | Interesting architecture; well-known landmarks  |
| Culture and history                                     | Different culture; notable history                        | Ethnic ties; visiting friends and relatives (VFR); business ties                                | Local way of life   |
| Market ties   |   |   |   |
| Activities  |   |   | Nightlife; music and performances; museums and galleries; dedicated tourism attractions |
| Special events  | Special events; interesting festivals                     |   |   |
| Tourism superstructure                                  | Cuisine   | High quality; accommodation; transportation facilities  | Shopping <sup>1</sup>   |

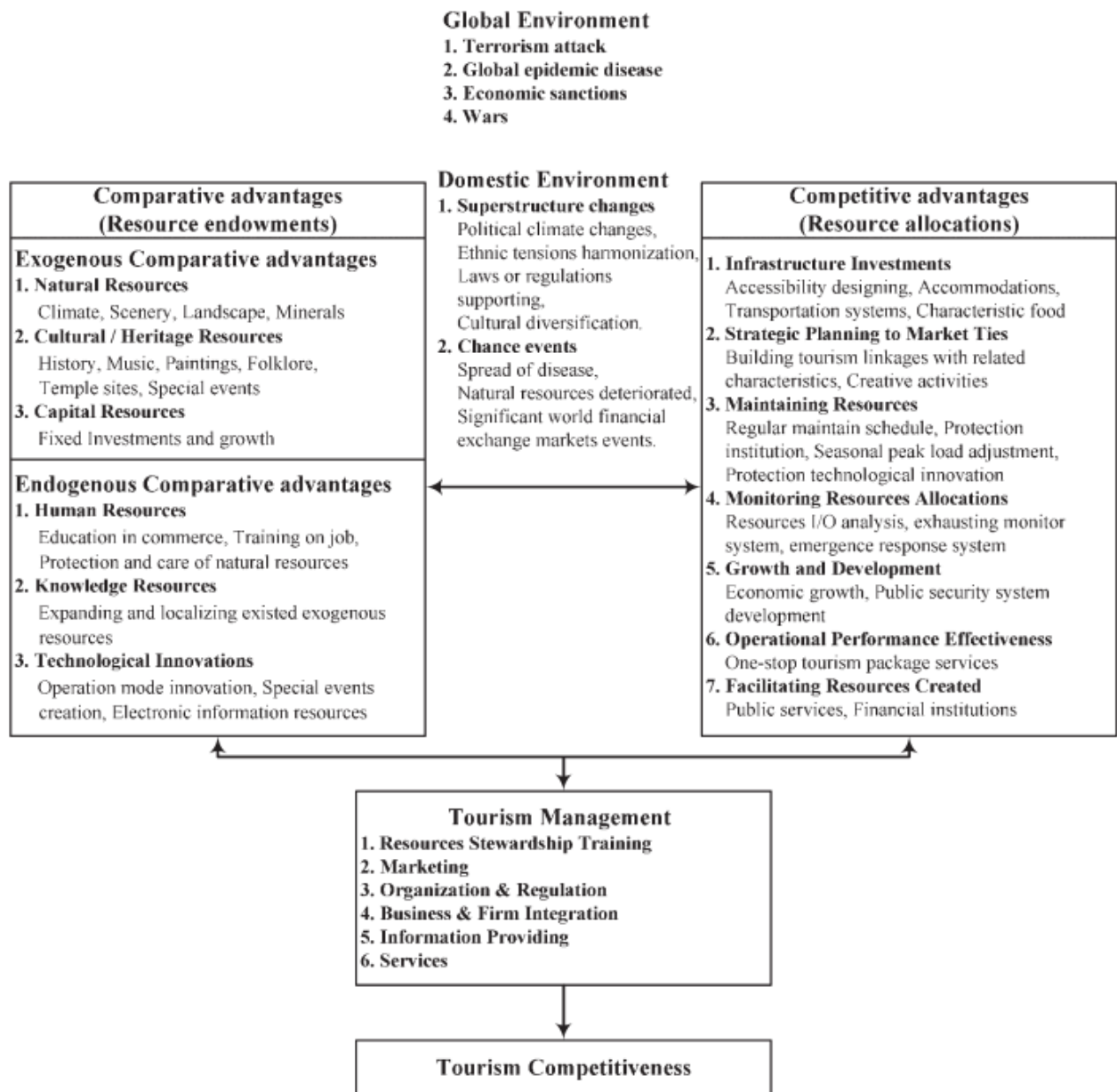
| Fatores relativos ao negócio<br>“Business-related factors” |   |
|--|---|
| Major Drivers  | Items Derived from Drivers of Competitiveness (Porter 1990; Enright, Scott, and Dodwell 1997; Enright 2000)   |
| Inputs   | Internal transportation facilities, communication facilities, staff skills, access to information, local managerial skills, banking and financial system, geographic location, level of technology, staff costs, other infrastructure, property-related costs, other costs                          |
| Industrial and consumer demand                             | China market potential, long-haul market potential, Other Asia-Pacific market potential, local market demand  |
| Interfirm competition and cooperation                      | Good firm cooperation, tough local competition  |
| Industrial and regional clustering                         | Support from related industries, presence of international firms  |
| Internal organization and strategy of firms                | Strategies of international firms, strategies of local firms  |
| Institutions, social structures, and agendas               | Political stability, free port status, government policy, cleanliness of government <sup>1</sup> , overall economic condition, transparency in policy making, investment incentives, tax regime, education and training institutions, regulatory framework, strong currency, community institutions |
| Additional drivers   | Items derived from Figure 1   |
| Tourism business superstructure                            | International access, good retail sector <sup>2</sup> , high-quality accommodation  |
| Market ties  | China market potential, other Asia-Pacific market potential, long-haul market potential   |

Source: Reprinted from Enright and Newton (2004), p. 780, Copyright (2004), with permission from Elsevier.  
1. A term that is a widely understood euphemism in the Asia Pacific region for “lack of corruption.”  
2. “Good Retail Sector” was considered to cover “Shopping.”

Fonte: Enright e Newton (2004)

Por último, destaca-se ainda o modelo desenvolvido por Hong (2009) que, a partir da estrutura do modelo de Ritchie e Crouch, propõe um modelo explicativo da competitividade de destinos turísticos [Fig. 36].

Figura 36 – Modelo de competitividade dos destinos segundo Hong



Fonte: Hong (2008)

De acordo com este modelo, a competitividade de um destino turístico é explicada por três dimensões internas (vantagens comparativas, vantagens competitivas e gestão turística) e por duas dimensões externas (ambiente global e ambiente doméstico).

O autor enfatiza a existência de vantagens comparativas para a competitividade dos destinos, distinguindo dois tipos diversos. Um primeiro é denominado por vantagens comparativas exógenas e integra os recursos cuja dotação não pode ser alterada por nenhum fator interno ao sistema económico. Este grupo é composto pelos recursos naturais (clima, paisagem e recursos minerais), pelos recursos culturais e patrimoniais (história, música, pintura, folclore, templos e eventos especiais) e ainda os recursos de capital, que traduzem se um país dispõe ou não de abundantes recursos financeiros capazes de suportar o desenvolvimento turístico (Hong, 2008).

Por vantagens comparativas endógenas entendem-se os recursos que podem ser melhorados ou alterados de forma a servir os objetivos de desenvolvimento de um dado destino. A formação de recursos humanos em matérias relacionadas com o turismo - especialização de empregados, formação *on-the-job*, por exemplo - a acumulação de recursos de conhecimento e o grau de inovação tecnológica são elementos relevantes neste domínio. Ao contrário de outros autores, Hong (2008, 2009) enfatiza a questão da inovação tecnológica (e não simplesmente inovação), na medida em que esta é suscetível de permitir a criação de novos serviços, o desenvolvimento e otimização de recursos de informação e comunicação eletrónica. Um segundo grupo de fatores endógenos é denominado de vantagens competitivas e envolve o conjunto de fatores capaz de efetivamente utilizar os recursos do destino para atrair potenciais turistas e de desenvolver estratégias suscetíveis de modificar esses recursos de modo a satisfazer as preferências dos turistas que, como vimos, estão em constante mutação. Integram este segundo grupo os investimentos em infraestruturas, a orientação estratégica para o estabelecimento de ligações de mercado com outros setores económicos ou com outros mercados capazes de incrementar os fluxos turísticos, a manutenção dos recursos, a monitorização da alocação dos recursos, o desempenho económico em termos gerais, a eficácia do desempenho operacional das empresas e a criação de recursos facilitadores, como serviços públicos, financeiros e outros (ex: qualidade e disponibilidade de comunicações)

Finalmente, um terceiro pilar corresponde à gestão do destino turístico e envolve desde a formação na gestão dos recursos (maximizando a gestão dos recursos e

promovendo a sua utilização no longo prazo), o marketing, a organização e os regulamentos (ex: o quadro regulatório em que as empresas operam), a integração das empresas e do negócio (ex: existência de *clusters*), a disponibilidade e qualidade da informação turística sobre o destino e os seus produtos (nos dias de hoje, é crítica para a tomada de decisão e essencial para a produtividade, eficácia e eficiência do destino) e, finalmente, os serviços turísticos (sejam eles os serviços *hard* associados aos recursos turísticos ou os serviços *soft* como o atendimento ou a simpatia).

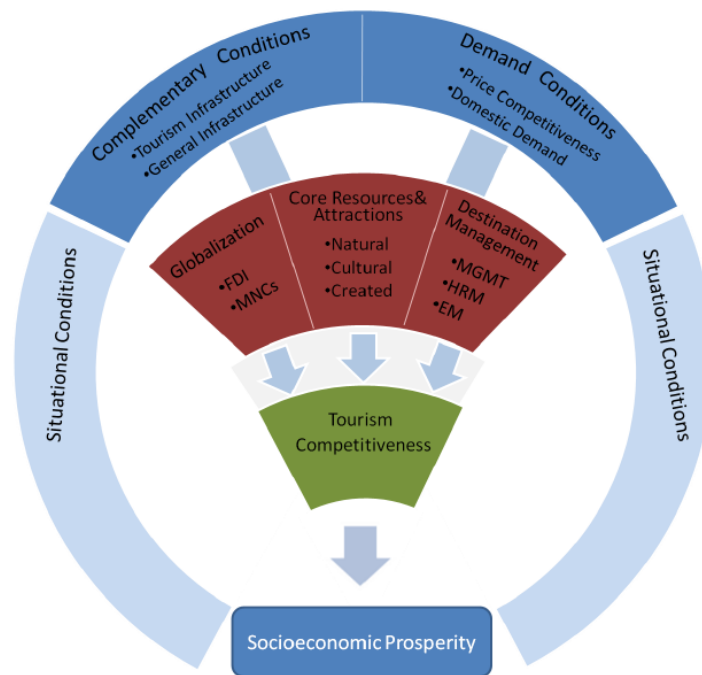
Hong (2008) identifica ainda duas dimensões externas, uma ligada ao ambiente exógeno ao destino e outra relativa ao seu ambiente endógeno. Em termos de condições exógenas ao ambiente do destino, constituem acontecimentos que indicam a descontinuidade de oportunidades de desenvolvimento e que podem fazer com que destinos competitivos percam a sua competitividade em face dessas novas condições de competição. A existência de eventos acidentais como ataques terroristas, epidemias globais ou sanções económicas têm a capacidade de alterar *per se* as condições de concorrência.

No plano endógeno, estamos perante variáveis externas ao controlo dos gestores do destino que podem afetar as suas condições competitivas, como sejam a disseminação de doenças, a deterioração de recursos naturais ou instabilidade nos mercados financeiros ou alterações de natureza política que podem afetar negativa ou positivamente a competitividade do destino.

Finalmente, referência para um modelo mais recente, desenvolvido por Namhuyn Kim (Kim N, 2012) com base nos trabalhos de Porter (1990) e que procura relacionar os principais determinantes, a competitividade turística e a prosperidade socioeconómica [Fig. 37].



Figura 37 – Modelo de competitividade dos destinos segundo Namhuyn Kim



Fonte: Kim, N (2012)

O modelo não inova propriamente em termos dos determinantes de competitividade utilizados, mas acaba por trazer conclusões interessantes em termos da ligação entre estes e a natureza dos destinos turísticos. O estudo conclui, por exemplo, que nas economias mais avançadas os recursos têm mais impacto em termos de geração de competitividade, o que sugere em termos estratégicos uma maior alocação de recursos na criação ou melhoria dos recursos neste tipo de destinos.

Por outro lado, o estudo releva que, nos países menos avançados, os elementos ligados à globalização (investimento direto estrangeiro, grau de abertura e índice de restrição dos compromissos GATS) são mais relevantes em termos do seu contributo para a competitividade.

Em face dos modelos apresentados e, em concreto dos mais representativos, sistematizam-se em seguida os principais componentes da competitividade de destinos turísticos [Tabela 11].

Tabela 11 – Fatores de competitividade de destinos turísticos – resumo da literatura

| Autores                 | Componentes fundamentais da competitividade de destinos turísticos   |   |
|-------------------------|--|---|
| Ritchie e Crouch (2013) | <p><b>Recursos principais e atrações</b><br/> Fisiografia/clima<br/> Cultura/história<br/> Ligações de mercado<br/> Mix de atividades<br/> Eventos especiais<br/> Entretenimento<br/> Superestrutura turística</p> <p><b>Fatores e recursos de suporte</b><br/> Infraestruturas<br/> Acessibilidade<br/> Recursos facilitadores<br/> Hospitalidade<br/> Empresas</p> <p><b>Gestão do destino</b><br/> Marketing<br/> Organização do financiamento e do capital de risco<br/> Desenvolvimento de recursos humanos<br/> Informação e investigação<br/> Qualidade de serviço<br/> Gestão dos visitantes<br/> Gestão dos recursos</p>  | <p><b>Política, planejamento e desenvolvimento do destino</b><br/> Definição do sistema<br/> Filosofia e valores<br/> Visão<br/> Posicionamento<br/> Análise competitiva e colaborativa<br/> Monitorização e avaliação<br/> Auditoria</p> <p><b>Determinantes de qualificação e amplificação</b><br/> Localização<br/> Interdependências<br/> Segurança<br/> Notoriedade<br/> Imagem e branding<br/> Custo/valor</p>  |
| Dwyer e Kim (2003)      | <p><b>Recursos originários</b><br/> Recursos naturais<br/> Recursos culturais/patrimoniais</p> <p><b>Recursos criados</b><br/> Infraestruturas turísticas<br/> Eventos especiais<br/> Atividades<br/> Entretenimento<br/> Shopping</p> <p><b>Fatores e recursos de suporte</b><br/> Infraestrutura geral<br/> Qualidade do serviço<br/> Acessibilidade ao destino<br/> Hospitalidade<br/> Ligações de mercado</p>  | <p><b>Gestão do destino</b><br/> Gestão do marketing do destino<br/> Política, planejamento e desenvolvimento do destino<br/> Desenvolvimento de recursos humanos<br/> Gestão ambiental do destino</p> <p><b>Condições situacionais</b><br/> Localização<br/> Segurança<br/> Competitividade de preços<br/> Ambiente competitivo<br/> Ambiente global</p> <p><b>Condições da procura</b><br/> Preferências dos turistas<br/> Notoriedade do destino<br/> Imagem do destino</p>  |
| Heath (2003)            | <p><b>“Fundações”</b><br/> Providenciar e gerir as principais atrações (ex: história, cultura, clima, eventos)<br/> Otimizar as vantagens comparativas e competitivas<br/> Lidar com os elementos não negociáveis (ex: pessoas, saúde, segurança)<br/> Providenciar os facilitadores (ex: infraestruturas aeroportuárias, estradas, sinalização)<br/> Capitalizar os criadores de valor acrescentado (ex: capacidade aérea, alojamento, canais de distribuição)<br/> Focus nos fornecedores de experiências (ex: hospitalidade, excelência de serviço, experiências autênticas)</p> <p><b>“Cimento”</b><br/> Canais de comunicação contínuos e transparentes<br/> Participação equilibrada dos diversos stakeholders e respetivos benefícios<br/> Gestão da informação<br/> Investigação e previsão<br/> Gerir indicadores de competitividade e benchmarks</p> | <p><b>“Blocos de construção”</b><br/> Quadro de políticas de desenvolvimento sustentável (políticas e enquadramento legislativo, enquadramento organizacional e de financiamento, recursos e capacitação, clima favorável ao investimento, princípios de sustentabilidade ambiental)<br/> Quadro holístico estratégico e de marketing (imagem do destino e branding, posicionamento competitivo, mercados-alvo/gestão da procura, estratégias de marketing inovadoras, gestão da satisfação do visitante)</p> <p><b>“Telhado”</b><br/> Visão e liderança partilhada para o turismo<br/> Princípios e valores orientadores<br/> Prioridades estratégicas no fator “pessoas” (vontade política, empreendedorismo, focus na comunidade e no desenvolvimento de recursos humanos)</p> |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Enright e Newton (2004) | <b>Fatores específicos do turismo</b><br>Fisiografia<br>Cultura e história<br>Atividades<br>Eventos especiais<br>Gastronomia<br>Segurança   | <b>Fatores relacionados com a indústria e os negócios</b><br>Inputs<br>Procura industrial e de consumo<br>Competição e colaboração entre empresas<br>Existência de clusters regionais e industriais<br>Organização interna e estratégia das empresas<br>Instituições e estruturas sociais<br>Ligações de mercado<br>Superestrutura das empresas do turismo<br>Drivers adicionais (relativo ao destino em particular) |
| Hong (2008)             | <b>Vantagens comparativas (exógenas)</b><br>Recursos naturais<br>Recursos culturais/patrimoniais<br>Recursos de capital<br><br><b>Vantagens comparativas (endógenas)</b><br>Recursos humanos<br>Recursos de conhecimento<br>Inovação tecnológica<br><br><b>Vantagens competitivas</b><br>Investimentos em infraestruturas<br>Planeamento estratégico para ligações de mercado<br>Manutenção de recursos<br>Monitorização de alocação de recursos<br>Crescimento e desenvolvimento<br>Eficácia da performance operacional<br>Criação de recursos facilitadores | <b>Gestão do turismo</b><br>Formação em gestão dos recursos<br>Marketing<br>Organização e regulamentos<br>Integração de empresas e negócios<br>Informação disponível<br>Serviços<br><br><b>Condições do ambiente (doméstico)</b><br>Eventos de oportunidade<br>Alterações de superestrutura<br><br><b>Condições do ambiente (global)</b><br>Eventos acidentais<br>Eventos esperados                                  |

Fonte: Elaboração própria, a partir dos autores indicados

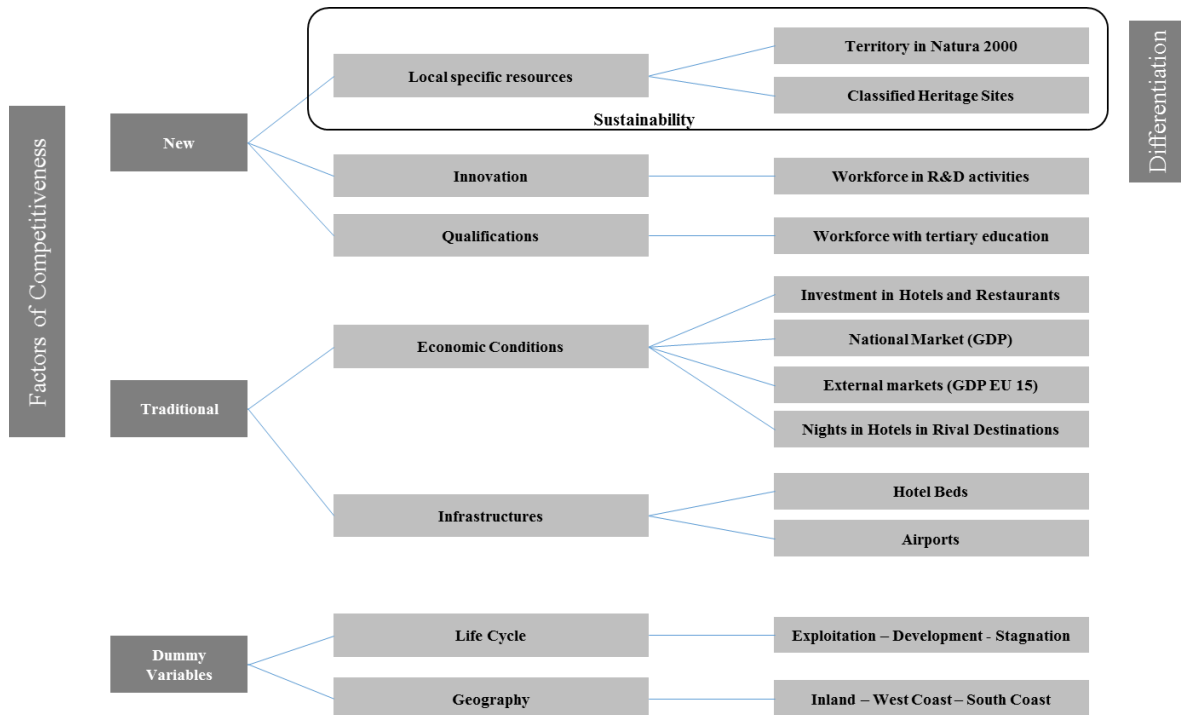
### 2.5.3. Modelos de competitividade de destinos turísticos: das abordagens regionais às aplicações em contexto urbano

Conforme já referido, o estudo da competitividade no turismo iniciou-se ao nível das empresas, focando-se nos elementos ligados à produtividade, à eficiência e aos preços. Só mais recentemente, a competitividade dos destinos começou a ser alvo de maior atenção. Como vimos, poder-se-á afirmar que os trabalhos de Porter (1990) impulsionaram, de certo modo, a investigação sobre a competitividade de destinos. Desde então, muitos trabalhos surgiram, sobretudo na ótica da definição de modelos explicativos da competitividade à escala dos países, reconhecendo-se a necessidade de estudar esta realidade a uma escala infranacional, ao nível regional e local. Neste contexto, é possível encontrar na literatura abordagens diversas a esta matéria.

No plano regional, de referir o modelo proposto por Romão et al (2012) para análise da competitividade regional de um total de 67 regiões NUTS II europeias, com recurso ao modelo com dados de painel [Fig. 38]. Neste modelo, sublinha o papel de “novos” fatores de competitividade (recursos locais específicos, inovação e qualificação) na diferenciação dos destinos, que se juntam aos fatores ditos tradicionais de explicação da

competitividade (condições económicas e infraestruturas). Finalmente, o modelo considera ainda o ciclo de vida dos destinos e a questões de geografia/localização como variáveis *dummy* que utiliza para organizar os resultados de acordo com as especificações dessas variáveis.

Figura 38 – Procura turística regional – modelo conceptual de Romão et al (2012)



Fonte: Romão et al (2012)

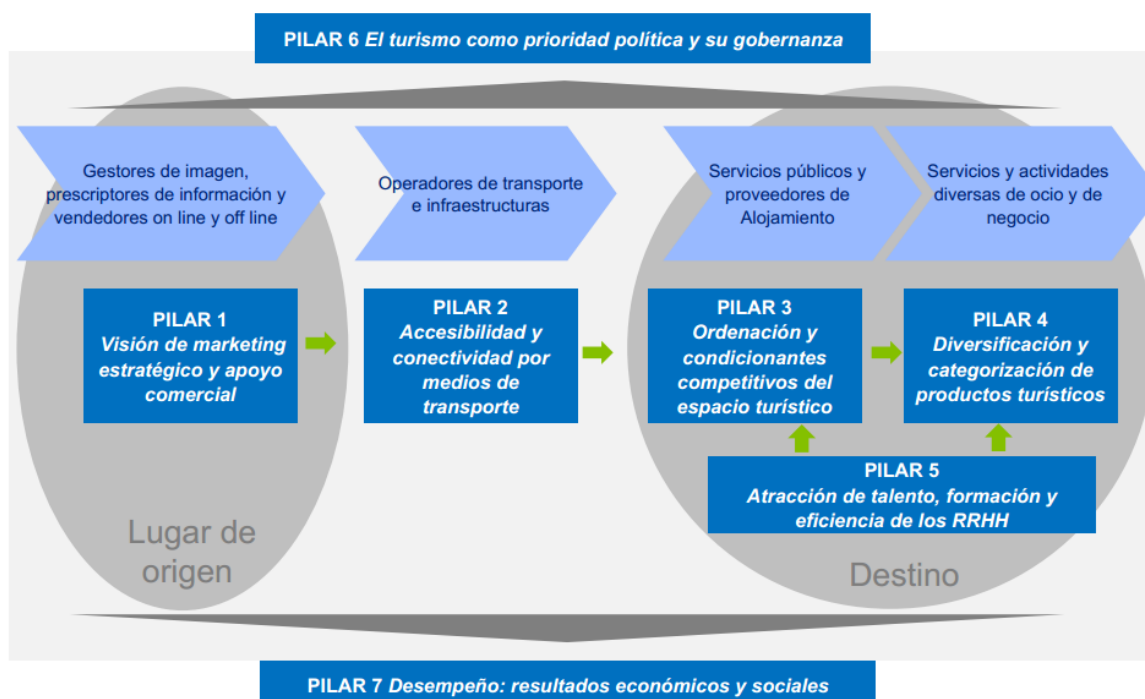
Ainda no plano regional, e partindo da consideração de Wilde e Cox (2008), segundo o qual a análise de competitividade deve ter em conta o estágio de desenvolvimento do destino turístico, Santos et al (2014) procuram identificar os elementos que explicam a competitividade de destinos turísticos maduros. Neste quadro, identificaram a manutenção e modernização de infraestruturas, os impactos ambientais, a vitalidade económica e a gestão do destino (no qual se integra uma abordagem holística no planeamento e gestão do destino) como fatores de competitividade específicos. O estudo permitiu concluir que a ausência de problemas ambientais, o não apresentar excesso de construção e a preservação da sua autenticidade constituem os elementos mais relevantes destes destinos.

Perna et al (2010) discutem a questão da avaliação da competitividade turística de uma região madura (Algarve), partindo do modelo de Dwyer e Kim (2003) para definir as dimensões de análise da competitividade – recursos, gestão do destino, condições

relativas ao local, procura e mercado – e respetivos indicadores. Consideram a necessidade de integração dos conceitos de avaliação da competitividade com outros dois conceitos relevantes no domínio do planeamento turístico: o ciclo de vida dos destinos e a capacidade de carga turística.

Em termos da competitividade de regiões, merece ainda referência o trabalho desenvolvido pela Exceltur - associação empresarial espanhola e que constituiu um fórum de análise e reflexão sobre o turismo espanhol, tendo como principais eixos de atuação um maior reconhecimento socioeconómico do turismo e criar condições para melhorar os níveis de competitividade de Espanha no médio prazo. Com efeito, a Exceltur desenvolveu, desde 2009, os estudos Monitur, focado na monitorização da competitividade das comunidades autónomas espanholas, e o UrbanTur, monitor de competitividade dos destinos urbanos espanhóis (Exceltur, 2010, 2011, 2013). Sem prejuízo da análise mais aprofundada ao sistema de indicadores que faremos no capítulo seguinte, importa sistematizar as principais ideias associadas aos modelos propostos pela Exceltur.

Figura 39 – Modelo de competitividade da comunidades autónomas de Espanha - MoniTur



Fonte: Exceltur (2010)

No que respeita ao modelo regional, a Exceltur (2010) preconiza um modelo com 7 pilares: visão de marketing estratégico e apoio comercial; acessibilidade e conectividade;

ordenamento e condicionantes competitivas do território; diversificação de produtos turísticos; atração de talento e eficiência dos recursos humanos; priorização política e governança do turismo; desempenho económico e social. Estes pilares são, por sua vez, operacionalizados em 29 dimensões e 66 indicadores de análise [Fig. 39].

Para além deste modelo regional, a Exceltur desenvolveu ainda um modelo destinado à avaliação da competitividade de 20 destinos turísticos urbanos em Espanha, denominado UrbanTur (Exceltur, 2013). O modelo UrbanTur [Fig. 40] considera cinco grandes pilares em termos de fatores de competitividade (atratividade de produtos de lazer, atratividade de produtos de negócios, condicionantes competitivos associados ao ambiente local, acessibilidade e mobilidade, governança e gestão estratégia), a que se junta um último pilar relativo ao desempenho turístico.

Figura 40 – Modelo de competitividade de destinos urbanos espanhóis

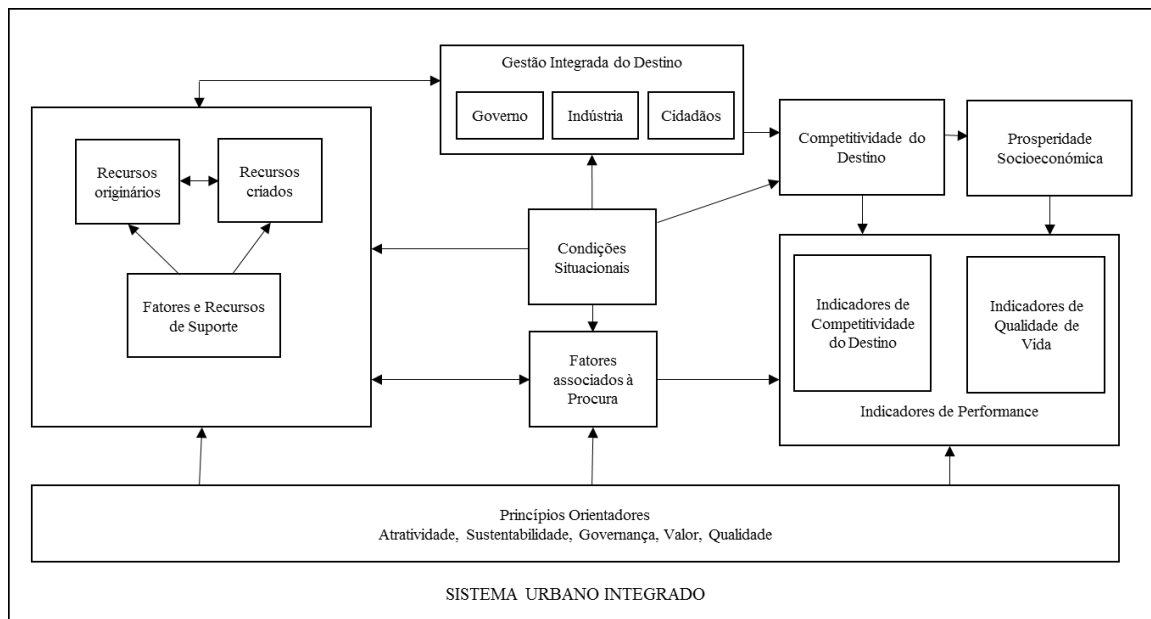


Fonte: Exceltur (2013)

Ainda no plano da competitividade de destinos urbanos, merece referência o trabalho de Paskaleva-Shapira (2007), que propõe um modelo integrado de competitividade de destinos urbanos baseado no modelo de Dywer e Kim (2003), sustentando que a competitividade do destino assenta na ligação entre as vantagens comparativas e as vantagens competitivas que o destino turístico apresenta.

A própria representação gráfica do modelo [Fig. 41] demonstra a proximidade entre o modelo de Paskaleva-Shapira e o modelo de Dwyer e Kim (2003).

Figura 41 – Modelo de integrado de destinos urbanos, segundo Paskaleva-Shapira



Fonte: Paskaleva-Shapira (2007)

Ainda assim, podemos assinalar algumas inovações que nos parecem pertinentes. Em primeiro lugar, o modelo preconiza também uma gestão partilhada do destino turístico, embora acrescente um novo ator (ou grupo de atores). Efetivamente, para além de reconhecer a importância de parcerias entre o Governo e o setor privado, considera indispensável a participação de organizações não-governamentais e, em particular, as que representam os cidadãos (Paskaleva-Shapira, 2007, p. 110).

Por outro lado, estabelece que os princípios orientadores da estratégia de competitividade do destino devem assentar na atratividade do destino, na sua sustentabilidade, numa governança eficiente e participada e na imprescindibilidade de competir pelo valor e pela qualidade. Por fim, preconiza a integração deste modelo no sistema urbano global, reconhecendo a estreita ligação entre os objetivos associados à competitividade turística, sejam eles imediatos (ex: ligados à performance do setor), sejam indiretos, contribuindo para a prosperidade e para a qualidade de vida dos residentes.

## 2.6. Avaliação da competitividade de destinos turísticos

Nos pontos anteriores analisámos o conceito de competitividade, em termos gerais e na atividade turística em particular. Percorremos ainda a revisão da literatura em matéria de modelos de competitividade turística, uns de natureza mais académica, outros mais orientados para a ação em termos da tomada de decisão na esfera da gestão pública e privada do turismo. Por outro lado, alguns dos modelos analisados, para além de fornecer o enquadramento teórico para a explicação do fenómeno da competitividade, foram concebidos no sentido de servir de base à definição de indicadores de avaliação da competitividade de destinos e posterior aplicação às mais diversas escalas de análise (países, regiões e destinos locais), que analisaremos em seguida.

### 2.6.1. Modelos de avaliação da competitividade turística

No tocante à medição da competitividade, encontram-se na literatura abordagens bastante heterogêneas quanto ao âmbito, objeto e metodologia utilizada. Hong (2008) identifica três grandes abordagens em termos de medição da competitividade. Numa primeira linha, a competitividade de uma dada indústria é medida numa perspetiva de análises custo-benefício, sendo as mais comuns as associadas à produtividade ou aos preços. Uma outra abordagem é centrada nos recursos de uma dada organização, como os ativos, os processos organizacionais, a informação ou conhecimento. O reconhecimento da controvérsia associada à identificação de um fator como determinante da competitividade de uma indústria, gerou o desenvolvimento de diversas abordagens de medição da competitividade que consideram múltiplos fatores e que, na sequência dessa análise, estabelecem rankings relativos. Os modelos do Fórum Económico Mundial (FEM) ou do International Institute of Management Development (IMD) serão porventura os exemplos mais conhecidos.

No caso da competitividade no setor do turismo, a análise da literatura permitiu concluir pela existência de três grandes linhas de trabalho neste domínio. Uma primeira abordagem surge associada ao estudo de fatores de competitividade de forma isolada e corresponde aos primeiros estudos de aplicação prática de modelos de avaliação desta realidade, centrados na variável preço. Dwyer et al (2000) propõem o *price competitiveness index*, através do qual procuram estabelecer um ranking de



competitividade neste domínio, bem como explorar a influência da variável preço no volume da procura (Mazanec et al, 2007). De referir ainda os trabalhos de Gang Li et al (2013) que usaram o modelo AIDS para analisar a competitividade de Hong Kong face a um conjunto de destinos concorrentes (Macau, Singapura e Coreia do Sul). O modelo AIDS é um modelo econométrico que analisa como é que os consumidores alocam os seus gastos de forma a maximizar a utilidade dos produtos consumidos, tendo os preços relativos como variável fundamental de análise. Outros autores centraram a sua análise de competitividade em variáveis de desempenho dos destinos, como chegadas ou quotas de mercado (Sirakaya et al, 1995; Toh et al, 2004; Yasin et al, 2004; Águas et al, 2003; Guerreiro e Almeida, 2014). Por seu lado, Kozak (1999) identifica quatro grandes indicadores a utilizar na medição da competitividade de destinos, envolvendo as chegadas de turistas, o grau de fidelização desses turistas, as receitas do turismo e o peso das receitas turísticas no PIB, este último caso como medida do contributo do sector para a economia.

Uma segunda abordagem resulta do aprofundamento da investigação sobre esta matéria e pelo desenvolvimento de estudos de avaliação baseados nos modelos holísticos de Ritchie e Crouch (2003) e Dwyer e Kim (2003). Ritchie et al (2001) desenvolveram uma lista de indicadores, que combina fatores subjetivos relativos ao consumidor e medidas objetivas de desempenho da indústria, como primeiro passo tendente à concretização futura de um índice de competitividade e de uma ferramenta de simulação do desempenho neste domínio (Mazanec et al, 2007). Enright e Newton (2004) consideram um modelo que incorpora fatores que se prendem com a atratividade do destino (segurança, clima, história, recursos, etc.) e fatores relacionados com a gestão do negócio (existência de infraestruturas de transportes, comunicações, fatores geográficos, acesso a informação, indústrias de suporte, estabilidade política, cooperação empresarial), integrando os atributos do destino como os modelos defendidos entre outros por Porter (1993) e Ritchie e Crouch (2003).

O modelo de Calgary, apesar de adequado e preciso para a explicação do fenómeno da competitividade turística, possui algumas limitações em termos da sua transposição para exercícios de medição, porquanto não define nenhuma ordem de importância dos fatores, não reflete acerca da interação entre vantagens comparativas, vantagens competitivas e competitividade turística e, por fim, utiliza uma abordagem qualitativa e não quantitativa (Hong, 2008, p. 46).

Conforme acima mencionado, Dwyer e Kim (2003) desenvolveram no seu modelo um conjunto de indicadores que permitem a avaliação das estratégias prosseguidas nos dois níveis de objetivos, isto é, ao nível da competitividade do destino e ao nível da prosperidade socioeconómica [Tabela 12].

Tabela 12 – Indicadores de competitividade de destinos turísticos (Dwyer e Kim)

| <b>Dotação de Recursos</b>  | <b>Gestão do Destino</b>  | <b>Indicadores de Performance de Mercado</b>  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos naturais</li> <li>Património e Cultura</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organização da gestão do destino</li> <li>Gestão do marketing do destino</li> <li>Política, Planeamento e desenvolvimento</li> <li>Desenvolvimento dos recursos humanos</li> <li>Gestão ambiental</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estatísticas de visitantes (números)</li> <li>Estatísticas de visitantes (receitas)</li> <li>Contribuição do turismo para economia</li> <li>Indicadores de prosperidade económica</li> <li>Investimento turístico</li> <li>Índices de competitividade de preços</li> </ul> |
| <b>Recursos Criados</b>   | <b>Condições Situacionais</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestruturas turísticas</li> <li>Diversidade de atividades</li> <li>Estruturas comerciais</li> <li>Animação</li> <li>Eventos/Festivais especiais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente competitivo (micro)</li> <li>Localização do destino</li> <li>Ambiente global (macro)</li> <li>Competitividade de preços</li> <li>Segurança</li> </ul>   |   |
| <b>Fatores de Suporte</b>   | <b>Fatores da Procura</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestruturas gerais</li> <li>Qualidade do serviço</li> <li>Acessibilidade do destino</li> <li>Hospitalidade</li> <li>Ligações de mercado</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consciência, percepção e preferências do destino</li> </ul>  |   |

Fonte: Adap. de Dwyer e Kim (2003)

A partir deste conjunto de indicadores, Dwyer et al (2004) realizaram um estudo exploratório que procurou comparar o desempenho da República da Coreia e da Austrália num total de 81 indicadores, que seriam pontuados por stakeholders australianos (no caso dos indicadores da Coreia) e por coreanos (no caso dos indicadores relativos à Austrália), não tendo, contudo, concluído sobre a adequação do quadro de indicadores proposto ao objetivo. O modelo de Dwyer e Kim (2003) tem sido utilizado extensamente em outros estudos de avaliação da competitividade de destinos turísticos. Merece nesta matéria referência um trabalho recente de Armenski et al (2011), que utiliza este modelo no estudo do posicionamento competitivo da Sérvia no contexto turístico internacional. Como vimos, Hong (2008) propôs uma nova abordagem a partir da estrutura dos trabalhos de Ritchie e Crouch e de Dwyer e Kim, a partir da qual identifica um conjunto de 66 indicadores de medição das variáveis do modelo. Hong recorre ao Analytic Hierarchy Process (AHP) para medir a importância relativa de cada uma das dimensões de análise e respetivos indicadores, concluindo que as vantagens comparativas exógenas, ou seja, os

recursos naturais, culturais e de capital, representam os fatores mais importantes para a competitividade de um destino (peso relativo de 49,18%), em particular os aspetos ligados aos recursos patrimoniais e culturais. As restantes dimensões têm um peso menor: vantagens competitivas têm um peso de 17,27%, seguidas de gestão turística (12,01%) e vantagens comparativas endógenas (10,62%), surgindo as condições do ambiente global (6,03%) e condições do ambiente interno (4,89%) como as menos importantes (Hong, 2008, 2009).

Por seu lado, Lee e King (2009) realizaram um estudo sobre os determinantes da competitividade de Taiwan como destino turístico, utilizando o método Delphi como metodologia de base. Foram identificados num estudo piloto um total de 69 determinantes agrupados em três dimensões e dezanove tópicos de análise [Tabela 13], baseando-se em investigações anteriores de Dwyer e Kim (2003), Enright e Newton (2004) e Ritchie e Crouch (2000).

Tabela 13 – Determinantes da competitividade de destinos turísticos (Lee e King, 2009)

| Dimensão                                  | Tópicos-chave  |
|---|--|
| Recursos e atratores do destino turístico | Recursos naturais<br>Recursos culturais<br>Atrações especiais<br>Alojamento<br>Gastronomia ( <i>cuisine</i> )<br>Transportes<br>Segurança  |
| Estratégias do destino turístico          | Capacidades da organização gestora do destino<br>Planeamento e desenvolvimento do destino<br>Gestão do marketing do destino<br>Desenvolvimento de recursos humanos<br>Gestão da qualidade do serviço<br>Gestão ambiental<br>Preços |
| Ambientes do destino turístico            | Crescimento económico<br>Alterações socioculturais<br>Interações “intra-indústria”<br>Condições da procura<br>Participação e atitude da comunidade   |

Fonte: Adap. de Lee e King (2009)

Mais recentemente, o trabalho de Crouch (2011), tendo como base o modelo conceptual de Ritchie e Crouch (2003), procurou analisar a importância e o impacto de um conjunto de atributos de competitividade, que foram analisados por um painel de peritos, utilizando o Analytic Hierarchy Process (AHP). Este estudo concluiu que, dos 36 atributos analisados, foram identificados 10 atributos cuja significância foi reconhecida (fisiografia e clima, *mix* de atividades, cultura e história, superestrutura turística, segurança, valor/custo, acessibilidade, eventos especiais, reconhecimento e imagem e,

ainda, localização). Regista-se, assim, uma conclusão similar à retirada por Hong (2008) no sentido de que os fatores relativos aos recursos são os que mais concorrem para a competitividade, pese embora as questões da imagem e da acessibilidade também sobressaíam neste domínio.

Finalmente, destaca-se o trabalho realizado por Kim N (2012), aplicando o seu modelo de competitividade ao estudo de um conjunto de países. Em termos de determinantes, usou os recursos principais e atrações, as condições complementares (infraestruturas turísticas e infraestruturas do destino em termos gerais), a gestão do destino e as condições da procura. Os indicadores utilizados integram a lista de indicadores do Travel & Tourism Competitiveness Index do Fórum Económico Mundial [Tabela 14].

Tabela 14 – Indicadores de competitividade de destinos turísticos (Kim N, 2012)

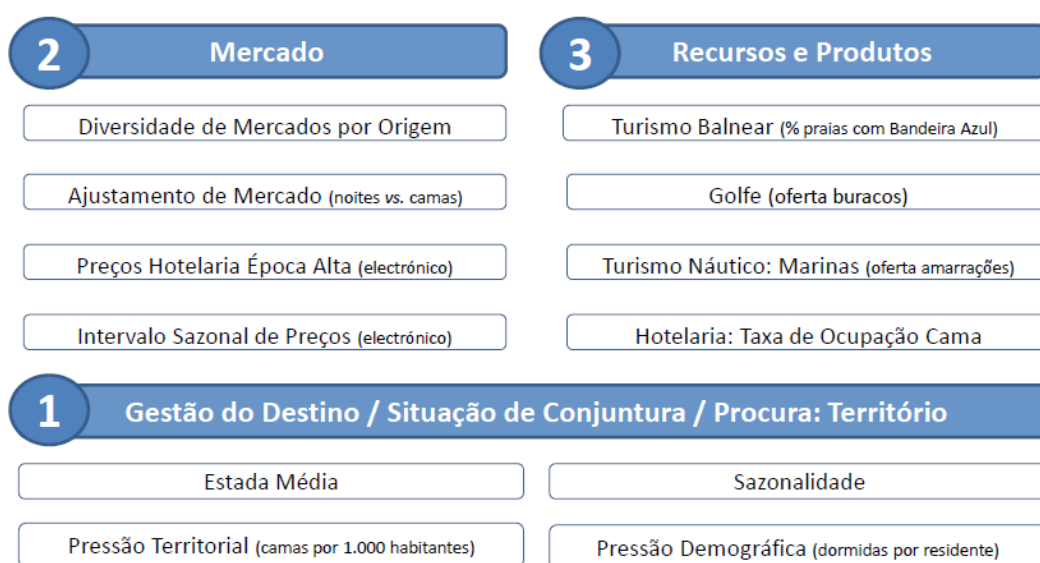
| Fatores de competitividade     | Variáveis  |
|--------------------------------|--|
| Recursos principais e atrações | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos naturais (sítios classificados como património natural pela UNESCO, áreas protegidas e qualidade ambiental)</li> <li>• Recursos culturais (sítios classificados como património cultural pela UNESCO)</li> <li>• Recursos criados (estádios desportivos per capita, n.º médio de feiras e exposições, % de exportações de indústrias criativas)</li> </ul>       |
| Condições complementares       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura turística</li> <li>• Infraestruturas aéreas</li> <li>• Infraestrutura terrestre</li> <li>• Infraestrutura de Tecnologias de informação e comunicação</li> <li>• Hospitalidade</li> <li>• Acessibilidade</li> </ul>   |
| Gestão do Destino              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorização da política de turismo (score do TTCI)</li> <li>• Qualidade do sistema educativo</li> <li>• Disponibilidade de serviços educativos e de formação</li> <li>• Grau de formação dos recursos humanos</li> <li>• Gestão ambiental (sustentabilidade do desenvolvimento turístico, emissões de CO2 per capita e n.º de tratados ambientais ratificados)</li> </ul> |
| Condições da procura           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade de preços (custo do acesso ao destino, preços em paridade de poder de compra, fiscalidade, preços dos combustíveis, preço médio dos quartos)</li> <li>• Receitas turísticas em percentagem do PIB</li> <li>• Recomendação de viagens de negócios</li> </ul>   |

Fonte: Adap. de Kim N (2012)

A realidade portuguesa também tem sido alvo de investigação em matéria de competitividade e, em particular, no que concerne à aplicação de modelos de competitividade que integrem um conjunto de indicadores. Ao contrário dos modelos atrás referidos, as abordagens desenvolvidas por Romão et al (2012) e Perna et al (2010, 2012) vão no sentido de restringir o número de indicadores utilizados, tornando o processo por um lado mais fácil de compreender e, por outro, garantindo uma maior exequibilidade do mesmo, isto sem perder o rigor científico indispensável a este tipo de trabalhos. O estudo de Romão et al (2012) utiliza um total de 12 indicadores, dos quais

10 relativos a fatores de competitividade (área de Rede Natura 2000, sítios classificados como Património Mundial, mão-de-obra em atividades de I&D, mão-de-obra com nível de educação terciário, investimento em hotéis e restaurantes, PIB nacional, PIB dos mercados externos - EU 15, dormidas em estabelecimentos hoteleiros, capacidade de alojamento e aeroportos), e outros 2 correspondentes às variáveis *dummy* do modelo. Os trabalhos de Perna et al (2010, 2012) correspondem a duas etapas do projeto CompetitivTur, que visou desenvolver um modelo de análise e monitorização da competitividade do turismo do território do Algarve face ao um conjunto de outros destinos concorrentes. O projeto assenta no modelo de Dywer e Kim (2003) e integra indicadores em cinco grandes domínios: recursos (e produtos), mercados, gestão do destino, procura e condições de conjuntura, os três últimos agregados numa única categoria. O estudo integrou um total de 12 indicadores (Perna et al, 2012), conforme se pode verificar na figura seguinte [Fig. 42].

Figura 42 – Projeto CompetitivTur – dimensões de análise e indicadores



Fonte: Perna et al (2012)

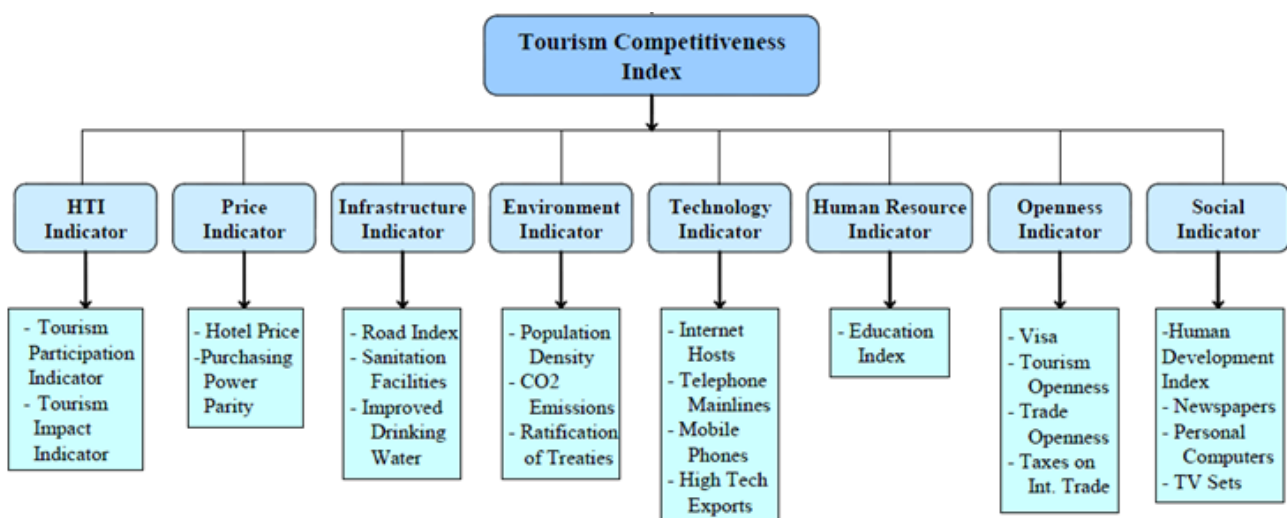
Paralelamente ao estudo isolado de fatores de competitividade e às tentativas de aplicação dos modelos conceptuais de Ritchie e Crouch e Dwyer e Kim, têm surgido respostas “institucionais” à crescente necessidade sentida pela indústria e pelos destinos de possuir mecanismos de avaliação sistemática da competitividade.

Uma primeira referência para um modelo desenvolvido no quadro do World Travel & Tourism Council (WTTC), o *Tourism Competitiveness Monitor* (TCM). Este modelo

propõe uma metodologia de avaliação multidimensional suportada num índice composto por grandes indicadores (Tourism Competitiveness Index) – preço, infraestruturas, ambiente, desenvolvimento tecnológico, recursos humanos, grau de abertura, desenvolvimento social e, ainda, um indicador de desenvolvimento humano [Fig. 43], que relaciona atividade turística e os benefícios gerados no destino (Gooroochurn e Sugyarto, 2004).

A aplicação deste modelo gerou resultados que foram alvo de contestação, na medida em que, dos cinco destinos mais competitivos de acordo com o estudo (por ordem decrescente, Estados Unidos da América, Suécia, Noruega, Finlândia e Austrália), apenas os Estados Unidos figuram entre os destinos que mais turistas recebem anualmente, sendo que França, Espanha, China e Itália não se encontram entre os mais competitivos (Garau, 2006; Mazanec et al, 2007; Diéguez et al, 2011).

Figura 43 – Tourism Competitiveness Index



Fonte: Gooroochurn e Sugyarto (2004); Garau (2006)

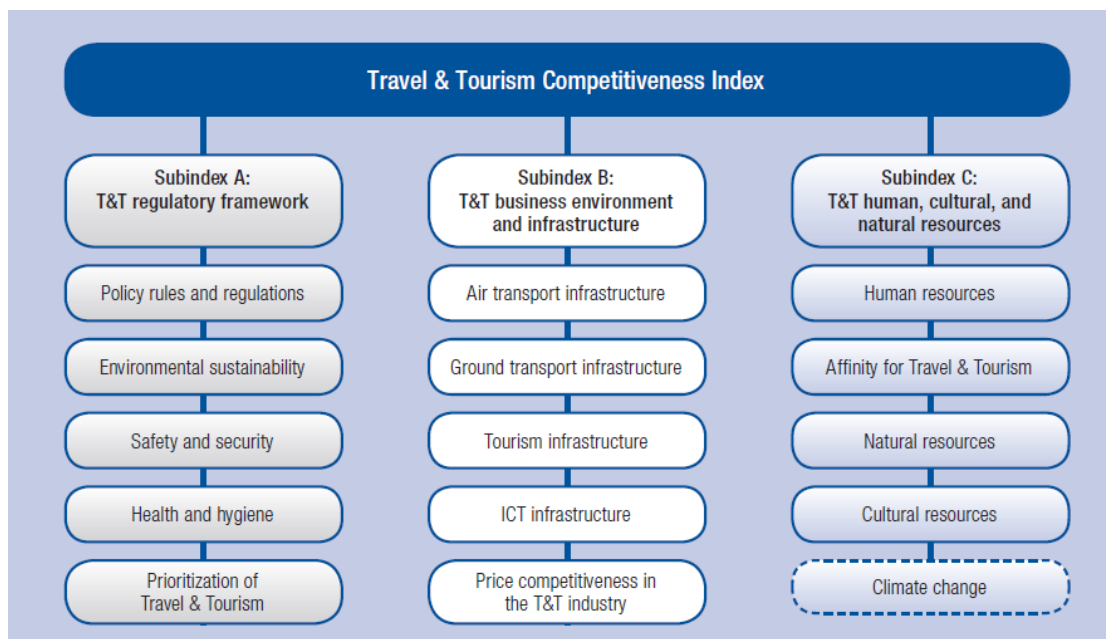
Foi ainda discutido o peso relativo dos indicadores, designadamente o peso residual da componente ambiental, quando esta é reconhecida pela literatura como um dos principais elementos da atratividade de um destino, particularmente nos modelos de Ritchie e Crouch (2003) e Dwyer e Kim (2003). Conclui-se que, na avaliação da competitividade de um destino, a quota de mercado é um importante fator (Garau, 2006).

Tendo como base o Tourism Competitiveness Monitor (TCM), Mazanec et al (2007) propõem uma adaptação ao modelo explicativo da competitividade de destinos que, para além de promover ajustamentos nos subindicadores considerados no TCM, incorpora três

indicadores de performance, um relativo à variação da quota de mercado, um segundo que pondera a quota de mercado em função de critérios geográficos e um terceiro, enquanto ponderador das tendências de mercado. Como limitação do modelo, é apontado ainda o volume de dados significativo que o mesmo exige, o que coloca problemas de disponibilidade de informação.

Neste campo, o modelo que parece reunir maior consenso em termos internacionais é o TTCI - *Travel & Tourism Competitiveness Index* [Fig. 44], modelo desenvolvido pelo Fórum Económico Mundial, transpondo para a realidade turística os princípios do *Global Competitiveness Index*. O TTCI é composto de um conjunto de 14 pilares relativos a três domínios fundamentais: políticas e regulação da atividade, infraestruturas e ambiente empresarial e, por fim, os recursos humanos, culturais e naturais que, por sua vez, se dividem num conjunto vasto de indicadores (Blanke e Chiesa, 2013). O modelo prevê ainda um 15.º pilar, relativo às alterações climáticas, embora não seja ainda calculado por falta de dados (Blanke e Chiesa, 2013).

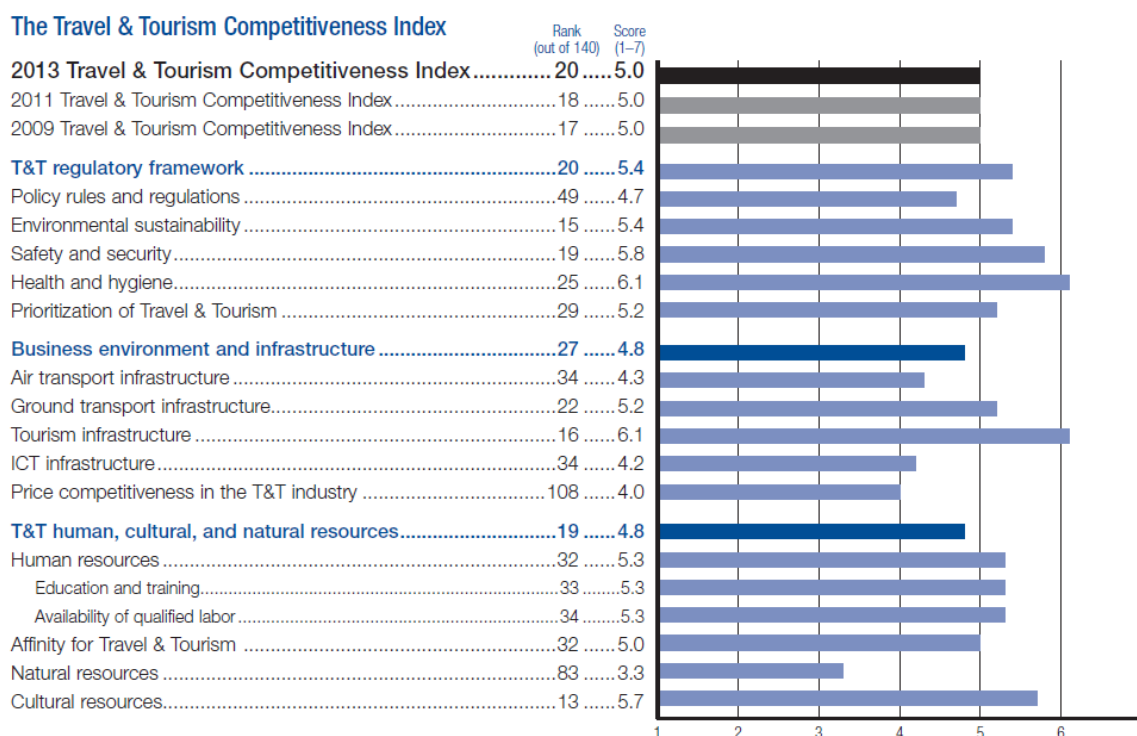
Figura 44 – Travel & Tourism Competitiveness Index



Fonte: Blanke e Chiesa (2013)

Ao permitir aferir o posicionamento competitivo de cada país em cada um dos indicadores de competitividade face aos seus concorrentes [Fig. 45, com o caso de Portugal], o TTCI acabou por se afirmar como a referência internacional em matéria de competitividade turística (Dupeyras e MacCallum, 2013) e de servir de base ao debate político em torno das barreiras à competitividade do setor e, em concreto, acerca das formas de as ultrapassar (Dywer et al, 2010).

Figura 45 – A competitividade de Portugal – TTCI 2013



Fonte: Blanke e Chiesa (2013)

Sem prejuízo das reservas que alguns autores colocam relativamente a questões metodológicas (Mazanec e Ring, 2011) e à aplicação do modelo ao sector do turismo numa escala regional ou local, dada a multidimensionalidade e complexidade de indicadores que utiliza (Crouch, 2011), os trabalhos do FEM assumiram-se de facto como referência em termos de avaliação da competitividade entre países, servindo de base a uma multiplicidade de estudos sobre esta matéria.

Utilizando como referência o TTCI, Pulido e Sánchez (2010) demonstraram que existe uma relação estatisticamente significativa entre competitividade e crescimento dos destinos turísticos. Jackman et al (2011) questionam a aplicabilidade do TTCI, pela não inclusão da posição de mercado (ganhos e perdas de quota), pela inacessibilidade dos



dados num número muito significativo de países, em particular dos pequenos estados-ilha objeto do seu estudo, preconizando uma abordagem de vantagem comparativa, utilizando o Balassa Index como elemento de análise (que conjuga o peso das exportações do turismo com o total de exportações do país). Reconhece-se ainda que, mesmo sendo um dos modelos de referência de análise da competitividade, não cobre a totalidade dos determinantes relevantes da competitividade, referindo-se a necessidade de consideração da quota de mercado, da abordagem da sustentabilidade e a opinião dos turistas (Kayar e Kozak, 2010). Dwyer et al (2010) indicam que alguns fatores utilizados no TTCI parecem ser necessários para economias avançadas, mas não tanto para economias emergentes, dando como exemplo as preocupações ambientais, críticas em países desenvolvidos, mas tomadas como preocupações secundárias em países menos avançados, em detrimento de outros investimentos básicos como as infraestruturas de transportes.

Mazanec e Ring (2011) propõem uma adaptação ao TTCI, considerando que o índice se manifesta segundo três medidas de desempenho: chegadas de turistas *per capita*, diferença entre chegadas per capita no ano n e ano n-1 e receitas turísticas *per capita*. Deste modo, o TTCI é um antecedente destes efeitos que adicionam ao modelo: i) uma componente relativa, que limita os desvios de análise resultantes da dimensão territorial dos países; ii) uma componente dinâmica (variação anual); e iii) as receitas *per capita* enquanto indicador de impacto.

De acordo com Dupeyras e MacCallum (2013), os países membros da OCDE reconheceram a importância da competitividade enquanto elemento relevante das políticas de turismo e desenvolveram um conjunto de indicadores de medição da competitividade no turismo [Tabela 15]. Reconhecendo a complexidade de muitas das metodologias existentes, propõem um conjunto limitado de indicadores “significativos e robustos” capazes de ajudar os governos a avaliar e medir a competitividade no seu país e de os ajudar a formular políticas (Dupeyras e MacCallum, 2013), que integra indicadores de medição do desempenho turístico (contributo para o PIB, receitas do turismo e de estrangeiros, dormidas e diversificação de mercados), indicadores relativos à capacidade de proporcionar um turismo de qualidade e competitivo (produtividade, competitividade de preços e grau de abertura em termos de vistos, emprego e conectividade), indicadores que medem a atratividade do destino (recursos naturais e biodiversidade, recursos culturais e criativos, satisfação do visitante, qualidade de vida) e, finalmente, indicadores relativos às respostas em termos de políticas (a existência de

uma estratégia de turismo efetiva e orientada para a competitividade). Para além destes indicadores, o documento explora ainda três indicadores adicionais: um, relativo ao orçamento atribuído ao setor do turismo; outro, relativo à mortalidade das empresas; e um último, associado às respostas em termos de política a oportunidades económicas, como sejam o *e-tourism* e as cadeias de valor globais (Dupeyras e MacCallum, 2013).

Tabela 15 – Indicadores de competitividade do turismo (Dupeyras e MacCallum, 2013)

| <b>Core indicators</b>   |   |
|--|---|
| Tourism performance and impacts  | 1 <i>Tourism Direct Gross Domestic Product</i><br>A leading international measure of the tourism contribution to GDP  |
|  | 2 <i>Inbound tourism revenues per visitor by source market</i><br>A measure of the economic activity of visitors  |
|  | 3 <i>Overnights in all types of accommodation</i><br>A measure of tourism flows in accommodation  |
|  | 4 <i>Exports of tourism services</i><br>A measure showing the contribution of tourism to exports  |
| Ability of a destination to deliver quality and competitive tourism services | 5. <i>Labour productivity in tourism services</i><br>A measure providing evidence of the productive potential of the tourism economy  |
|  | 6. <i>Purchasing Power Parity (PPPs) and tourism prices</i><br>A measure showing tourism price competitiveness using PPPs   |
|  | 7. <i>Country entry visa requirements</i><br>A measure of entry visa requirements including methods of visa issuance  |
| Attractiveness of a destination  | 8. <i>Natural resources and biodiversity</i><br>A measure of a country's stock of natural assets  |
|  | 9. <i>Cultural and creative resources</i><br>A measure of a country's cultural and creative attractions, activities and events  |
|  | 10. <i>Visitor satisfaction</i><br>A measure of demand side attractiveness value, based on current and future competitiveness   |
| Policy responses and economic opportunities                                  | 11. <i>National Tourism Action Plan</i><br>A measure indicating effectiveness in assisting to improve the competitiveness of tourism  |
| <b>Supplementary Indicators</b>  |   |
| Tourism performance and impacts  | <i>Market diversification and growth markets</i><br>A measure to capture the broad basis of performance in several source markets. Countries with a wide range of source markets and a focus on growth markets would receive higher scores than countries with a narrow market dependency focus |
| Ability of a destination to deliver quality and competitive tourism services | <i>Employment in tourism by age, education levels and type of contracts</i><br>A measure that would assess ability to attract, retain and develop talent in the industry to enable improved competitiveness   |
|  | <i>Consumer Price Index for tourism</i><br>A complementary measure to others such as PPPs   |
|  | <i>Air connectivity and inter-modality</i><br>A measure of competitiveness revealed in air routes, flight time from main markets and passenger numbers  |
| Attractiveness of a destination  | <i>OECD Better Life Index</i><br>A measure using a tourism focused version of the index   |
| <b>Future Development Indicators</b>   |   |
| Ability of a destination to deliver quality and competitive tourism          | <i>Government budget appropriations for tourism</i><br>A measure of national government tourism expenditure per capita  |
|  | <i>Company mortality rate</i><br>A measure of the enterprise activity and business churn  |
| Policy responses and economic opportunities                                  | <i>Use of e-tourism and other innovative services</i><br>An Index measure on innovation and use of social media in the tourism industry   |
|  | <i>Structure of tourism supply chains</i><br>An Index measure of industry thickness, clusters and competitiveness, existing/potential   |

Fonte: Dupeyras e MacCallum (2013)

O documento propõe um indicador denominado *OECD Better Life Index*, indicador desenvolvido pela OCDE (2013a) e que pretende medir o bem-estar das diversas economias, e também de regiões, surgindo como resposta ao consenso reunido em torno de que o PIB *per capita* não é suficiente para medir esta realidade (Comissão Europeia, 2009; Stiglitz et al, 2009). Apesar de relativamente recente, o *OECD Better Life Index* já é reconhecido com indicador relevante para a qualidade de vida, até pela correlação elevada entre bem-estar e riqueza (The Economist, 2011).

No tocante à investigação aplicada desta temática a uma escala subnacional, destaca-se ainda o Monitur (Exceltur, 2010, 2011), que desenvolveu um monitor de competitividade das Comunidades Autónomas de Espanha, a partir do TTCL, do Fórum Económico Mundial. Trata-se de um complexo modelo composto por 79 indicadores que visa avaliar e comparar os determinantes da competitividade nas comunidades autónomas espanholas, estruturados em 30 dimensões agrupadas em sete grandes pilares: marketing e comercialização; acessibilidade; fatores ambientais; diversificação de produtos turísticos; educação e formação; governança; desempenho da atividade turística (Exceltur, 2011) [Tabela 16].

Tabela 16 – Monitur – Dimensões de competitividade (Exceltur, 2011)

| Visão de marketing estratégico e apoio comercial | Acessibilidade e conectividade por meios de transporte | Ordenamento e condicionantes competitivos do espaço turístico <sup>7</sup> | Diversificação de produtos turísticos                | Atração de talento, formação e eficiência de recursos humanos | Prioridade política e governança turística                | Desempenho: resultados económicos e sociais |
|--|--|--|--|---|---|---|
| Estratégia de marketing                          | Acessibilidade e conectividade aérea                   | Proteção do território   | Gestão integral da oferta por clubes de produto      | Produtividade dos trabalhadores                               | Prioridade política                                       | Total de receitas do turismo                |
| Orçamento de marketing e promoção                | Acessibilidade e conectividade ferroviária             | Densidade urbanística nos destinos   | Diversificação da oferta de produtos                 | Dotação de capital humano nos trabalhadores turísticos        | Visão estratégica   | Eficiência do modelo turístico              |
| Estratégia de marketing online                   | Acessibilidade e conectividade terrestre               | Atração dos espaços públicos   | Qualificação das ofertas de alojamento e restauração | Estabilidade no emprego                                       | Seguimento dos resultados económicos e aposta na inovação | Sazonalidade                                |
| Formação de gestão do marketing institucional    |  | Compromisso ambiental  |  | Qualidade do sistema formativo                                | Institucionalização da cooperação no sector privado       | Posição no mercado                          |
|  |  | Outros serviços de suporte   |  |   | Eficácia na gestão das competências turísticas            | Contribuição social                         |
|  |  |  |  |   | Coordenação inter-administrativa                          |   |

Fonte: Adapt. de Exceltur (2011); tradução própria

A análise dos diferentes modelos de avaliação competitiva dos destinos demonstra a complexidade subjacente ao exercício de medição do fenómeno. A revisão da literatura nesta matéria evidencia diversas abordagens, sobretudo focadas numa escala nacional e incorporando elementos de competitividade das economias em termos globais e uma tentativa de declinação para a dimensão dos destinos turísticos. A abordagem sobretudo teórica e mesmo o insucesso de alguns modelos que descrevemos é claramente demonstrativa desta complexidade e da necessidade de mais investigação, orientada para a tomada de decisão. A convivência de modelos como o do World Economic Forum e os trabalhos de Dupeyras e MacCallum (2013) no quadro da OCDE vão exatamente no sentido de definir indicadores que possam orientar a preparação de políticas públicas e a tomada de decisão neste âmbito.

#### 2.6.2. Aplicação dos modelos à realidade do turismo urbano

Tendo presente o objeto desta investigação, importa ainda fazer o levantamento de trabalhos que tenham procedido à aplicação de modelos no domínio da avaliação da competitividade de destinos urbanos. A dificuldade em estabilizar um único modelo como referencial de avaliação da competitividade conduz-nos à existência de um conjunto alargado de metodologias e de sistemas de medição da competitividade, complexos e multidimensionais.

No que concerne ao turismo, a tendência para desenvolver exercícios de análise centrados em perfis ou *clusters* de cidades começa a ser comum, independentemente da metodologia utilizada. Minghetti e Montaguti (2010, 2010a) debruçaram-se acerca do turismo de cidade, desenvolvendo uma análise de *benchmark* entre três cidades de “arte” italianas e um conjunto de cidades europeias, no sentido de definir perfis de destinos de turismo de cidade.

Tendo como base um painel de peritos em turismo urbano e a análise de dados secundários relativos aos fluxos turísticos nas cidades, conduziu à definição e posterior utilização de 8 indicadores: a importância dos turistas internacionais na procura da cidade; a capacidade da cidade atrair diferentes segmentos; a variedade de experiências proporcionadas aos turistas; a significância dos principais recursos da cidade; a competitividade da oferta de alojamento; os custos relativos da cidade; a presença

internacional da cidade e o seu potencial. O estudo conduziu à identificação e avaliação comparativa de diversos *clusters* de cidades: “ultimate cities”, enquanto grandes metrópoles; “picture cities”, especializadas num conjunto restrito de segmentos, em especial a cultura; “new old cities”, que se encontram num processo de transformação; e “young trendy cities”, composto por destinos turísticos urbanos emergentes. Idêntica metodologia foi posteriormente utilizada na análise da competitividade de Istambul (Minghetti e Montaguti, 2010a).

A relevância conferida aos recursos da cidade e à capacidade de alojamento mostra-se consistente com as conclusões de Perles et al (2011) segundo as quais a competitividade é determinada principalmente pelo que designa de *Advanced Factors*, que incluem as infraestruturas, o sistema de transportes e a acessibilidade, dada a proximidade geográfica e relativa homogeneidade dos destinos. Concluiu pela efetividade do estudo para a definição de perfis de *clusters* competitivos de cidade, considerando, contudo que se trata de uma ferramenta algo ambígua em termos de avaliação, recomendando a identificação dos determinantes da competitividade de cada um dos *clusters* e entre os diversos *clusters* e a sua adaptação consoante o tipo de destinos em análise. Richards (2008) valoriza a questão da gestão do destino e dos diferentes atores que nele interagem como fundamentais para gerar experiências atrativas e distintivas nos destinos.

Ainda no plano regional/local, destaca-se o trabalho de Barbosa et al (2010), que desenvolveram um modelo de avaliação da competitividade turística de um conjunto de 65 destinos brasileiros, que considera treze dimensões de competitividade [Fig. 46]. Neste estudo, foram definidos cinco níveis de desenvolvimento do destino, aos quais correspondem determinados escalões de avaliação, o que permite analisar o posicionamento de cada um dos destinos em cada uma das dimensões de análise, bem como o posicionamento do país, enquanto somatório das competitividades individuais de cada um dos destinos.

Figura 46 – Dimensões de competitividade de destino turístico indutores – Barbosa et al (2010)



Fonte: Barbosa et al (2010)

Um aspeto interessante a salientar neste trabalho prende-se com a consideração do turismo como um dos pilares da competitividade do destino turístico, o que constitui uma inovação face aos demais trabalhos nesta matéria, que se prende com a circunstância de definir competitividade do destino como a capacidade de gerar negócios em atividades económicas relacionadas com o turismo e de forma sustentável (Barbosa et al, 2000). No fundo, coloca a ênfase na capacidade do turismo gerar desenvolvimento económico, em detrimento de uma análise interna ao subsistema “turismo”, como é mais comum.

Conforme já referido, depois da estabilização do MoniTur, a Exceltur desenvolveu um novo modelo aplicado à realidade dos destinos turísticos urbanos espanhóis. O UrbanTur (Exceltur, 2013) analisou a performance competitiva de 20 destinos turísticos espanhóis, através de uma bateria de 57 indicadores, relativos a 6 pilares [Tabela 17].

Tabela 17 – UrbanTur – Sistema de Indicadores (Exceltur, 2013)

| Capacidade de atração da oferta de produtos de lazer   | Capacidade de atração da oferta de produtos de negócios  | Condicionantes competitivos do ambiente urbano e da vida local  | Acessibilidade e mobilidade  | Governança e gestão estratégica  | Desempenho, resultados económicos e sociais   |
|--|--|---|--|--|---|
| Atração dos grandes ícones de turismo cultural (procura a museus e monumentos mais importantes)  | Dinamismo empresarial (número de empresas com mais de 10 trabalhadores)  | Condicionantes competitivos do ambiente urbano (qualificação dos espaços públicos para o turismo, ie, zonas verdes e zonas wifi free; atratividade do espaço público, qualidade ambiental medida pela qualidade do ar e resíduos) | Acessibilidade aérea (frequência de voos; conectividade aérea)   | Prioridade política concedida ao turismo (posicionamento do turismo na organização da cidade; percentagem do orçamento conferido ao turismo; reuniões dedicadas ao turismo)  | Impacto económico (faturação anual da hotelaria da cidade)                                |
| Posicionamento das linhas de produtos de turismo de lazer (turismo de compras, famílias, grandes eventos musicais, turismo gastronómico, turismo idiomático, turismo de cruzeiros, turismo de praia) | Resultado da atividade de feiras, reuniões e congressos (número de participantes em feiras, reuniões e congressos)   | Condicionantes competitivos do estilo de vida local (reputação interna da cidade, atratividade do estilo de vida percebida pelos turistas, apoio à educação de excelência, segurança)   | Acessibilidade ferroviária de alta gama (frequência de comboios de alta gama; conectividade ferroviária de alta velocidade)  | Existência e consistência de uma visão estratégica do turismo (existência de visão estratégica para o turismo)   | Rentabilidade do modelo turístico (RevPar e ADR dos hotéis do destino)                    |
|  | Qualificação da oferta de alojamento e restauração (número de hotéis de 4 e 5 estrelas existentes, bem como de restaurantes de reconhecida qualidade conferida pelo Guia Michelin e guia Repsol) |   | Aposta na mobilidade turística (eficiência da conexão cidade-aeroporto em transporte público; vocação turística da rede de transportes; eficiência do serviço de táxis da cidade; disponibilidade de bicicletas e sistema de mobilidade turística) | Desenvolvimento e gestão integral da oferta por clubes de produto (existência de clubes de produtos turísticos)  | Estada média (estada média nos hotéis do destino)   |
|  |  |   |  | Política de marketing e promoção turística através de canais online (existência de portal online com opção de compra de serviços, posicionamento nos motores de busca; redes sociais; aplicações móveis dirigidas à estada do turista) | Sazonalidade (diferença entre as dormidas nos vários meses do ano)                        |
|  |  |   |  | Eficácia e eficiência do sistema de gestão turística (eficiência do órgão de gestão turística, autonomia financeira, agilidade da gestão)  | Contribuição social (n.º médio de trabalhadores na hotelaria)                             |
|  |  |   |  |  | Relevância do destino (n.º de pesquisas relacionadas nos 5 principais destinos de origem) |

Fonte: Adapt. de Exceltur (2013); tradução própria

O modelo apresenta algumas inovações face a outros exercícios similares, como sejam a consideração da procura de atrações do destino (museus, congressos, cruzeiros, etc), aspetos que se prendem com a avaliação da eficácia da gestão do destino, bem como a concretização de indicadores de gestão em termos de mobilidade e conectividade turística.

Sem prejuízo deste facto, há ainda a assinalar que um conjunto considerável de indicadores foram desenvolvidos especificamente para os destinos espanhóis, sejam em função da sua natureza administrativa (indicadores relativos à gestão do destino e priorização política), ao sistema de transportes existente em Espanha (ex: transporte de alta velocidade), o que dificulta a sua aplicação direta para outras realidades urbanas. Acresce que alguns dos indicadores presumem uma certa orientação para o modo de operacionalização da estratégia de gestão do destino, como seja a valorização da existência de gestão privada do destino turístico e da sua organização em torno de clubes de produto, matéria bastante discutida na literatura e que não está consensualizada.



## 2.7. Conclusões

As cidades desempenham hoje um papel crucial no modelo de desenvolvimento da sociedade contemporânea. Constituem um importante motor de crescimento, emprego e inovação na economia mundial, mas enfrentam desafios de vária ordem, desde a urbanização crescente, a demografia e a emergência da classe média, os crescentes desequilíbrios em termos de desenvolvimento e de distribuição da riqueza, a sustentabilidade, as cadeias de valor globais ou a governança.

Esta crescente urbanização está intimamente relacionada com o desenvolvimento económico e, em particular, com o fenómeno da globalização que, como vimos, tende a favorecer a ascensão das cidades em detrimento do Estado-nação e, em particular, dos grandes aglomerados urbanos, densamente povoados e focos de concentração de atividade económica. Em termos de concentração da população, as pequenas cidades (até 500.000 habitantes) irão perder uma importância relativa significativa (-20 p.p. entre 1970 e 2025) face às cidades de média dimensão (1-5 milhões de habitantes) e para as grandes metrópoles com população superior a 10 milhões de habitantes, que irão acolher cerca de 14% da população mundial em 2025. Perspetiva-se, pois, um aumento do número de grandes metrópoles um pouco por todo o mundo, com o conjunto das 10 cidades mais populosas a registar um crescimento populacional de quase 30% até 2025 (ONU, 2012).

A tendência de urbanização crescente do planeta tem necessariamente impactos significativos na forma de viver das cidades, na estruturação das suas atividades económicas e na sua própria atratividade enquanto territórios. O aumento da concorrência entre as cidades na atração de investimento, empresas e talento intensifica-se a cada dia, reforçando a importância das cidades enquanto “novas geografias de centralidade”, nas palavras de Sassen (1991), e enquanto símbolos do próprio fenómeno da globalização (UNCHS, 2001). Se, por um lado, se reconhece o sucesso das cidades na capacidade de concentrar poder e influência e de acumular recursos, capital e conhecimento (Grüber e Fisk, 2013; ONU/DESA, 2013), a literatura reconhece por outro lado a existência de externalidades negativas em resultado deste processo, associadas a desequilíbrios no desenvolvimento económico, a assimetrias entre regiões, a problemas de emprego e coesão e desigualdades no acesso a recursos (Comissão Europeia, 2011; OCDE, 2013). Outros autores (Stohl, 2005; Amin, 2006, 2008) consideram que este processo de

urbanização não tem sido acompanhado por uma adequada alteração da estrutura organizacional dos espaços urbanos, capaz de combater estas externalidades e de promover a inclusão no processo de desenvolvimento urbano, emergindo necessidades de novas abordagens em termos de governança dos territórios, no sentido de uma maior flexibilidade, que favoreça uma maior participação dos diferentes atores e a conciliação dos respetivos interesses, por vezes difusos ou divergentes.

A própria escala de definição dos processos de desenvolvimento está em causa, seja por via da afirmação dos grandes aglomerados urbanos que mais depressa tiram proveito dos efeitos do processo de globalização (maior especialização, complementaridades de sistemas produtivos, economias de escala por via da concentração de recursos), seja por via de uma cada vez maior integração territorial nas zonas urbanas que “funde” estruturas administrativas em espaços de ação mais flexíveis e alargados, emergindo figuras como as zonas metropolitanas ou as macro-regiões, que têm na diversidade da sua estrutura económica os fatores decisivos para a sua afirmação (Florida, 2003).

Estas transformações significativas no quadro de desenvolvimento das zonas urbanas não podem deixar de ter implicações profundas em termos da relação entre as cidades e o turismo.

As cidades alteraram de forma substantiva o seu papel no sistema turístico, passando de mercados emissores para importantes fontes de atração de fluxos turísticos e de geração de atividade económica. A dimensão atual do turismo urbano é bastante relevante e as estimativas das principais organizações do setor apontam para uma intensificação do ritmo de crescimento deste tipo de turismo, prevendo-se um volume na ordem de 72 milhões de viagens anuais em 2020, só na Europa, ou seja, cerca do dobro face ao valor registado no início do século. Se estas projeções são animadoras, elas encerram em si enormes desafios, que se prendem com o fenómeno turístico em si e com alterações estruturais que o setor enfrenta em termos tecnológicos, demográficos, de sustentabilidade e de perfil do consumidor, mas igualmente com questões relativas ao ambiente de crescente competição em que as cidades estão inseridas.

Por outro lado, a literatura permite concluir pela relevância do turismo na construção do modelo de desenvolvimento das cidades do futuro, na medida em que a criação de condições para o desenvolvimento e rentabilidade da atividade turística se repercutem

diretamente na melhoria da qualidade de vida das cidades, não apenas enquanto contributo individual de uma atividade económica de importância crescente, mas sobretudo pelo seu papel em termos do reforço da atratividade da cidade, pela projeção da imagem, pela criação e manutenção de atrações, pela qualificação do espaço público e pela criação de uma atmosfera cosmopolita e de um contexto global de bem-estar. Contudo, também resulta claro da literatura que a integração do turismo e dos seus objetivos no planeamento estratégico das cidades é crítica para que este contributo possa ser otimizado. A governança e gestão dos destinos emergem como questões nucleares do modelo de desenvolvimento do turismo urbano no futuro.

Por outro lado, a revisão da literatura permitiu concluir pela relevância da competitividade enquanto referencial para a tomada de decisão na esfera de entidades públicas e entidades privadas, seja à escala nacional, regional, local ou ao nível da empresa individualmente considerada.

Apesar de ser uma matéria amplamente discutida na literatura, continuam a subsistir dificuldades na estabilização de um conceito de competitividade capaz de integrar as diferentes perspetivas sobre o tema. Foi possível encontrar diferentes abordagens ao conceito de competitividade, que variam em função da escala (nação, cidade, empresa) ou da natureza dos setores em causa.

No caso do turismo, a diversidade de abordagens encontra-se igualmente patente, pese embora acabe por convergir no sentido de definir competitividade como a capacidade de manter ou melhorar uma posição de mercado (Ritchie e Crouch, 2003; Dwyer e Kim, 2003; Hong, 2008; Dupeyras e MacCallum, 2013), disponibilizando serviços melhor do que os seus concorrentes. As maiores diferenças acabam por estar realçadas no objetivo final da competitividade, que alguns defendem ser a geração de valor acrescentado (Hong, 2008), a sustentabilidade do destino (Ritchie e Crouch, 2003) ou a geração de uma maior prosperidade económica para a comunidade (Dwyer e Kim, 2003; Dupeyras e MacCallum, 2013).

Um outro aspeto pertinente que emergiu da literatura sobre competitividade no setor do turismo prende-se como a abordagem que os diferentes autores têm em termos do papel das vantagens comparativas e das vantagens competitivas.

Na discussão da competitividade em termos globais, esta questão tem sido vista como um processo evolutivo de progressiva substituição dos princípios subjacentes às vantagens comparativas - relativos à dotação de recursos de uma dada nação - por princípios associados à teoria das vantagens competitivas, ligados à produtividade. Se num conjunto alargado de setores esta substituição foi geralmente aceite, no caso do turismo, dada a sua especificidade, uma boa parte das teorias da competitividade do setor combinam estas duas abordagens, reconhecendo a relevância de elementos ligados às vantagens comparativas na explicação da competitividade de um dado destino (Ritchie e Crouch, 2003; Dwyer e Kim, 2003; Heath, 2003; Enright e Newton, 2004; Hong, 2008).

Por outro lado, os trabalhos do Fórum Económico Mundial e da OCDE, não referindo de forma expressa esta aparente oposição entre vantagens comparativas e vantagens competitivas, reconhecem a pertinência das primeiras, incluindo-as no conjunto de indicadores de avaliação da competitividade, ainda que numa perspetiva de que as mesmas são objeto de alguma ação por parte do homem, seja ela de preservação, conservação ou valorização. Com efeito, o *Travel & Tourism Competitiveness Index* considera os recursos naturais (número de espécies conhecidas, número de sítios Património Mundial natural, áreas protegidas) e recursos culturais (número de sítios Património Mundial) entre os elementos a avaliar (Blanke e Chiesa, 2013), ao passo que o trabalho desenvolvido por Dupeyras e MacCallum (2013) no quadro do Comité de Turismo da OCDE integra indicadores relativos ao *stock* de recursos naturais do país.

O estudo da competitividade de países, impulsionado com os trabalhos de Porter (1990), tem vindo a assumir uma importância crescente na agenda política de governos e organizações internacionais, estimulando o desenvolvimento de modelos de análise da competitividade nas diversas esferas da atividade económica, especialmente em termos da avaliação da competitividade nacional. No caso específico do turismo, é relativamente consensual que os modelos existentes ajudam a compreender os determinantes da competitividade à escala dos países e que o modelo desenvolvido pelo Fórum Económico Mundial, o *Travel & Tourism Competitiveness Index*, se posiciona como a referência internacional neste domínio.

A competitividade dos países em geral, e dos destinos turísticos em particular, tem motivado investigadores, empresas de consultoria, autoridades nacionais de turismo e organizações internacionais no sentido do desenvolvimento de metodologias suscetíveis

de avaliar a performance competitiva dos destinos. Este esforço de investigação permitiu a identificação de um conjunto de modelos suscetíveis de utilização para este fim. Contudo, foi possível constatar que a generalidade destes modelos é complexa, integrando um número significativo de indicadores e métricas, requerendo um esforço de recolha, sistematização e tratamento de dados que torna difícil e complexa a sua gestão e interpretação, o que tem conduzido, na prática, a que a sua esmagadora maioria não seja utilizada à escala da tomada de decisão.

A monitorização da competitividade turística é efetuada com recurso a indicadores tradicionais da atividade turística (hóspedes, dormidas, receitas, etc). Esta constatação é reconhecida pela generalidade das organizações internacionais, que têm vindo a intensificar os esforços neste domínio nos últimos anos. Às iniciativas da OCDE, juntam-se os esforços recentes da ETC no desenvolvimento de análises competitivas para um conjunto de mercados relevantes para os seus Estados-membros (mais informação no site da ETC, em <http://www.etc-corporate.org>) e da OMT. A OMT possui uma vasta experiência no estudo e desenvolvimento de sistemas de indicadores que permitam comparar o desempenho dos destinos turísticos em componentes tão diversas como a sustentabilidade, emprego ou desempenho turístico em termos gerais (OMT, 2002c; 2004; 2014c).

O mesmo tende a suceder com as diversas abordagens à competitividade das cidades desenvolvidas por empresas de consultoria e que surgem no quadro da crescente competição entre cidades e regiões. Os exercícios de avaliação em apreço utilizam muitas vezes dados primários, resultantes de auscultações a investidores e outros agentes económicos relevantes em matéria de desenvolvimento de cidades, bem como outros indicadores de análise mais ou menos complexos que dificultam a transformação da análise desses indicadores em ação.

A constatação da difícil utilização destes exercícios, em virtude da complexidade dos mesmos, para a tomada de decisão diária de agentes públicos - responsáveis pela gestão do destino, pela definição de políticas públicas na área do turismo urbano - e das próprias empresas turísticas, tem levado a um processo de transformação crescente das abordagens de definição de sistemas de indicadores, tornando-os mais simples, mais inteligíveis e, sobretudo, orientados para a ação e para a tomada de decisão em matéria de gestão turística (OCDE, 2010). Na mesma linha, a OMT lançou no final de 2014 um relatório

sobre indicadores de medição da realidade do turismo urbano e dos seus impactos económicos, sociais e ambientais, que visa permitir às cidades construir conhecimento e compreender os principais determinantes do seu desenvolvimento (OMT, 2014d).

A flexibilidade destes sistemas constitui outro dos elementos assumidos como relevantes para promover a sua efetiva aplicação pelos utilizadores, preconizando-se nesta matéria a existência de indicadores principais, de aplicabilidade “obrigatória”, e de outros indicadores, ditos “adicionais”, se complementam. Esta filosofia começa a imperar em exercícios de definição de indicadores para a área do turismo. Por exemplo, a Comissão Europeia desenvolveu recentemente o Sistema Europeu de Indicadores de Turismo para destinos sustentáveis (Comissão Europeia, 2013), iniciativa integrada no quadro da Comunicação “Europa, primeiro destino turístico do mundo – novo quadro político para o turismo europeu” lançada em 2010, visando contribuir para a melhoria da gestão dos destinos turísticos numa ótica de sustentabilidade. A efetiva utilização do sistema por parte dos gestores dos destinos é uma das preocupações fundamentais, razão pela qual foi concebida uma caixa de ferramentas (*toolkit*), “simples e útil”, de apoio à sua implementação (Comissão Europeia, 2003). Ainda assim, este modelo é constituído por 27 indicadores principais e 40 adicionais, requerendo em grande medida o desenvolvimento de mecanismos de recolha de dados primários. Por outro lado, pese embora a investigação já realizada no domínio da competitividade no turismo, subsiste a necessidade de desenvolvimento de sistemas que permitam simplificar a análise da competitividade e apoiar a decisão dos governos e das regiões (Romão et al, 2012; Perna et al, 2012; Dupeyras e MacCallum, 2013).

A abordagem desenvolvida pelo Comité de Turismo da OCDE, reconhecendo a existência de *gaps* em termos de metodologias de avaliação da competitividade para uso dos governos, vai no mesmo sentido, propondo um sistema simplificado, composto por 20 indicadores, dos quais 11 principais, 5 complementares e 4 para futuro desenvolvimento. Refere ainda a necessidade de uma investigação contínua de indicadores de medida que acompanhe a dinâmica de alterações a que o setor está sujeito (Dupeyras e MacCallum, 2013).

Aliás, esta tendência de transformação de informação e conhecimento em ação e resposta está, de certa forma, a constituir uma linha de atuação comum a muitas autoridades nacionais de turismo. Merecem referência nesta matéria a iniciativa da

Tourism Research Australia, que desenvolveu uma série de toolkits dirigidos às empresas do setor do turismo nas áreas de social media e marketing (Tourism Research Australia, 2014), bem como da Canadian Tourism Commission, que disponibiliza aos seus parceiros um conjunto de ferramentas práticas de abordagem aos mercados e ao desenvolvimento de produto (mais informação disponível em <http://en-corporate.canada.travel/resources-industry/tools>).

Por outro lado, apesar de tentativas de homogeneização da análise da competitividade de destinos turístico urbanos como, por exemplo, o UrbanTur (Exceltur, 2013), também parece resultar da literatura a dificuldade de utilizar um modelo de análise da competitividade - e respetivos indicadores - que seja de aplicabilidade universal ou, dito de outra forma, que permita comparar a performance competitiva de destinos com características completamente diferentes, sugerindo-se a diferenciação por *clusters* ou tipos de cidades como uma abordagem a explorar (Minghetti e Montaguti, 2010).

Por outro lado, a competitividade de destinos urbanos é diferente da competitividade de países ou regiões, seja por ter subjacentes diferentes fatores de competitividade, mais locais e com maior relação com o negócio, seja pela natureza dos seus impactos, cada vez mais relacionada com a qualidade de vida e complementariedade com outras vocações dos meios urbanos, exigindo assim abordagens adaptadas à natureza dos destinos urbanos.

Em face do exposto, tendo presente por um lado a existência de lacunas em termos de aplicação de sistemas de indicadores a destinos urbanos e, por outro, as dificuldades de sua incorporação nos sistemas de tomada de decisão ao nível nacional, mas sobretudo local, procuraremos apresentar uma proposta de um conjunto de indicadores de referência para a avaliação da competitividade de destinos turísticos urbanos, suscetível de poder ser utilizado de aplicabilidade tendencialmente universal e que possa ser útil ao processo de tomada de decisão.

### 3. Metodologia da Investigação

*“Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É caminhar para um melhor conhecimento” (Quivy e Van Campenhoudt, 2008, p.32)*

#### 3.1. Introdução

O presente capítulo procura ilustrar a metodologia utilizada ao longo desta investigação, apresentando o propósito e os objetivos do projeto, fundamentando a escolha dos métodos e instrumentos utilizados.

Numa investigação em ciências sociais, cabe ao investigador conceber e pôr em prática um “dispositivo para a elucidação do real”, um método de trabalho que permita coordenar as ações do projeto com coerência e eficácia e garantir que o mesmo chega a um bom termo (Quivy e Van Campenhoudt, 2008). Trata-se de um exercício complexo que exige ser reinventado para cada novo projeto.

A definição da metodologia assume, assim, uma importância central na investigação, ao ponto de poder dizer-se que “Investigação é metodologia”, conforme defendem Clough e Nutbrown (2002, p.3), ao referir que todo o processo de investigação é metodológico e que cabe à metodologia explicar os métodos de investigação utilizados.

#### 3.2. Objetivos da investigação

A ideia central que presidiu à escolha do tema a abordar no presente trabalho foi a de estudar a competitividade de Lisboa enquanto destino turístico de crescente importância em termos nacionais e internacionais.

Com efeito, Lisboa tem vindo a conhecer um crescimento assinalável da procura turística. De acordo com o INE, no período 2004-2013, as dormidas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos na NUTS II Lisboa cresceram a uma taxa de cerca de 4,1% ao ano, bastante acima dos 2,2% registados no conjunto das regiões portuguesas. Este aumento da procura turística tem gerado igualmente uma forte dinâmica de investimento no setor, com um crescimento anual de 1,6% ao ano entre 2009 e 2012.



Assim, desde há alguns anos, as questões da atratividade de Lisboa têm sido centrais na definição da estratégia da cidade (Ferreira A. F., 2007).

Por outro lado, por via da densificação do transporte aéreo na Europa, em particular na sequência da expansão das companhias áreas de baixo custo, Lisboa está exposta a uma visibilidade e concorrência crescentes, particularmente por parte de cidades europeias. O último plano estratégico para o período 2015-2019 (ATL, 2014) confirma esta mesma exposição, identificando Amesterdão, Barcelona, Copenhaga, Madrid, Praga e Viena como concorrentes de Lisboa.

Foi, por isso, natural que a pergunta de partida inicialmente definida questionasse até que ponto seria ou não Lisboa uma cidade competitiva face aos seus concorrentes. Na verdade, esta pergunta, provisória por definição, encerra em si uma outra, que se veio a revelar nuclear para o presente projeto de investigação: *quais os fatores de competitividade de um destino turístico urbano?*

Deste modo, a discussão do conceito de competitividade turística, dos modelos existentes e da sua aplicabilidade aos destinos turísticos urbanos constitui o núcleo fundamental da investigação a desenvolver, funcionando de certo modo como o fio condutor da mesma.

Diversos autores reconhecem que nem sempre a reflexão teórica no turismo foi acompanhada da criação de instrumentos de medição adequados, o que colocava o turismo atrás de outras ciências sociais (Ritchie, 1975; Dann et al, 1988). Por outro lado, reconhece-se que muitos gestores turísticos trabalham hoje num ambiente que “gera” muitos dados, mas onde escasseia a informação selecionada e inteligente para tomada de decisão (OMT, 2004).

A presente investigação procura ainda contribuir para a constituição de um sistema de indicadores de monitorização da competitividade de destinos urbanos. A criação de indicadores é essencial à gestão turística, no sentido da produção de informação relevante para o setor e para a tomada de decisão na gestão dos destinos turísticos. É também um dos pilares necessários à gestão do turismo sustentado, a par com a estrutura de planeamento, a monitorização, os padrões e a afetação de responsabilidades (Silva, Mendes e Guerreiro, 2001).

A existência de indicadores credíveis, claros e comparáveis é geradora de algumas vantagens (OMT, 2004):

- Redução de riscos ou custos, promovendo uma melhor tomada de decisão;
- Ação preventiva, pela identificação de questões emergentes;
- Uma gestão corretiva e adaptativa, medindo impactos;
- Medição do desempenho e da implementação de planos, antecipando desvios e promovendo a melhoria contínua;
- Redução do risco de erros de planeamento;
- Maior transparência (*accountability*), prestando informação pública sobre o processo de desenvolvimento.

A revisão da literatura mostrou que o esforço de conceptualização da competitividade no setor do turismo, particularmente notório após o início do século XXI, tem sido acompanhado de uma tentativa de monitorização do fenómeno da competitividade no setor, seja por via de investigação dirigida a fatores de competitividade específicos, seja através de tentativas de definição de modelos mais ou menos holísticos, capazes de garantir uma medição e avaliação sistemáticas desta realidade. Foi também possível constatar um pressuposto inicial desta investigação e que se consubstanciava na ausência de um modelo de competitividade especificamente concebido para destinos urbanos e de um sistema de indicadores que lhe possa servir de base.

Em suma, a presente investigação procurará:

- discutir o conceito de competitividade turística e a sua aplicação à escala dos destinos turísticos urbano;
- estabelecer um quadro de indicadores que permitam, de forma consensual, uma monitorização comparativa da competitividade de destinos urbanos;
- Propor uma aplicação concreta desse quadro de indicadores ao caso de Lisboa, enquanto realidade emergente neste domínio;
- Avaliar o posicionamento competitivo de Lisboa face a duas cidades concorrentes (Barcelona e Amesterdão).

### 3.3. Metodologia de investigação em turismo

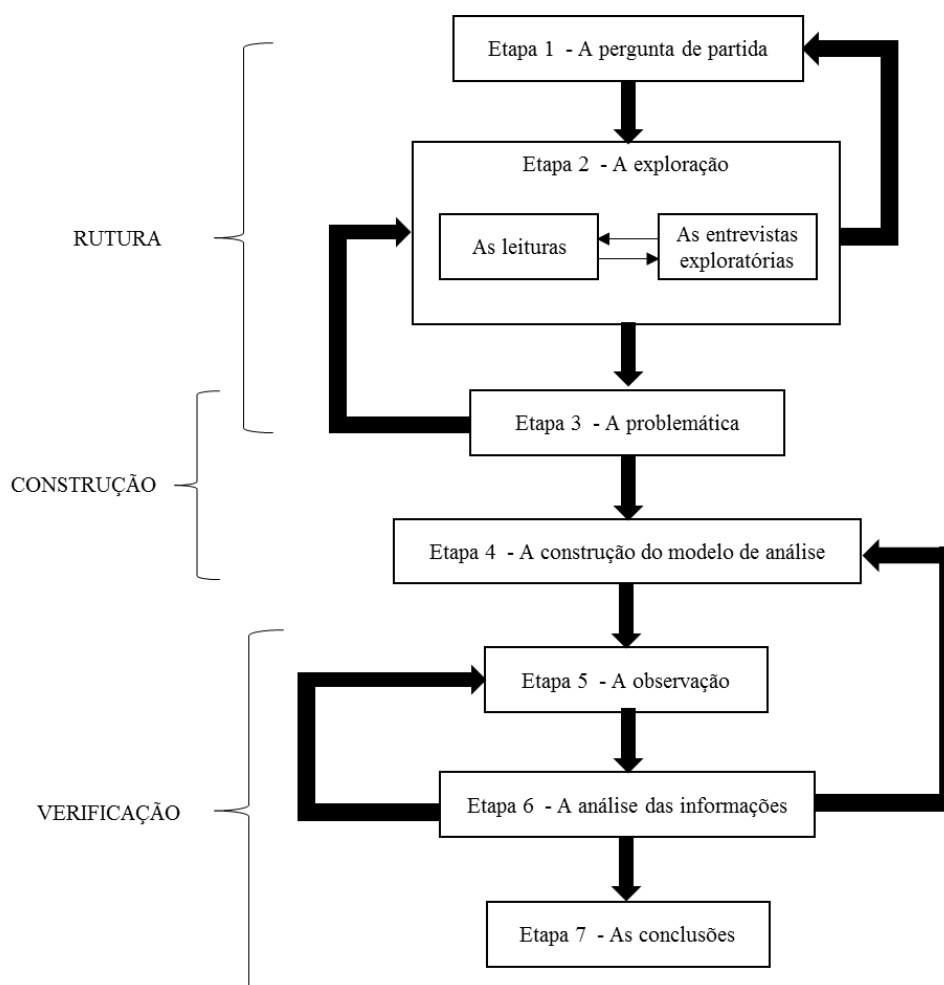
A OMT define investigação em turismo como sendo *“a formulação de perguntas, a recolha sistemática de informação para responder a essas perguntas e a organização e análise dos dados com a finalidade de obter padrões de comportamento, relações e tendências que ajudem ao entendimento do sistema, à tomada de decisões ou à construção de previsões tendo em conta os vários cenários alternativos para o futuro”* (Sancho, 2001, p.4).

Existem diferentes perspetivas quanto às etapas de um processo de investigação. Pizam (1994) preconiza um modelo assente em sete diferentes etapas, iniciando-se com a formulação do problema de investigação, a que se seguem a revisão da literatura, a definição de conceitos, variáveis e hipóteses, a seleção do modelo de investigação, da técnica de recolha de dados, a seleção dos assuntos e, por fim, o tratamento de dados e respetiva análise.

Por sua vez, Quivy e Van Campenhoudt (2008) sustentam que a toda a investigação deve responder a alguns princípios estáveis e idênticos, propondo um procedimento assente em sete etapas [Fig. 47], que articulam com o que denominam de atos do procedimento, ou seja, os três grandes blocos do processo de investigação: a rutura, que consiste em romper os preconceitos e as falsas evidências inspiradas em aparências imediatas ou em posições parciais; a construção, correspondendo ao sistema concetual organizado que fornece as bases da problemática a investigar; e, por fim, a verificação, enquanto ato de verificação dos factos. Nas palavras de Bachelard (1965), o processo científico é conquistado sobre os preconceitos, construído pela razão e verificado nos factos.

Em matéria de definição do modelo de investigação, defende-se que nas etapas de uma dada investigação em turismo, o investigador deverá seguir a abordagem que considera mais apropriada, em função das especificidades do respetivo objeto de estudo (Dencker, 2000). No caso concreto da presente investigação, atenta a sua natureza, optou-se por seguir a abordagem proposta por Quivy e Van Campenhoudt (2008), que descreveremos em seguida.

Figura 47 – As etapas do procedimento de investigação



Fonte: Quivy e Van Campenhoudt (2008)

O procedimento inicia-se com a pergunta de partida, que corresponde à tentativa de definição de um fio condutor, tão claro quanto possível, que permita orientar a investigação nas suas fases subsequentes. A pergunta de partida deve observar as qualidades de clareza, isto é, a precisão e concisão da questão, bem como a sua pertinência (abordar o estudo do que existe e ter intenção de o compreender) e exequibilidade (ser realista). De outro modo, estará em causa a sua utilidade.

Definida a pergunta de partida, a fase seguinte consiste na exploração de modo a obter informação de qualidade e a conceber uma problemática de investigação. Esta etapa integra operações de leitura, que visam conhecimento dos trabalhos anteriores nesta matéria, das correntes de pensamento que precedem e influenciam o trabalho de investigação, recorrendo a conselhos de especialistas sobre textos a utilizar, revistas

científicas específicas do campo de investigação em causa, bibliotecas científicas e outros recursos similares. Estas leituras podem ser complementadas com entrevistas exploratórias, que contribuem para confirmar ou retificar o campo de investigação. Trata-se, nas palavras de Quivy e Van Campenhoudt (2008) de uma primeira “volta à pista”, que visa revelar determinados aspetos do objeto de estudo que o investigador não teria realizado por si só e consolidar as pistas de trabalhos identificadas na literatura.

A definição da problemática é a abordagem teórica que decidimos adotar para tratar o problema de investigação, prosseguindo o trabalho de maneira mais sistemática e aprofundada. Esta definição compreende tipicamente dois momentos distintos. Um primeiro, em que se efetua o balanço crítico das diferentes problemáticas possíveis, e um segundo em que é tomada uma opção para a investigação em causa, formulando os principais pontos de referência teóricos do projeto e estabelecendo a pergunta que estruturará definitivamente o trabalho de investigação.

A quarta etapa consiste na construção do modelo de análise, que corresponde à tradução das perspetivas e ideias da problemática em linguagem e em formas que permitam conduzir o trabalho sistemático de recolha e análise de dados e de experimentação. A conceptualização assume aqui uma dimensão relevante enquanto “construção abstrata que visa dar conta do real” (Quivy e Van Campenhoudt, 2008, p. 121) e consubstancia-se na identificação das dimensões que o constituem, precisando os indicadores através dos quais essas dimensões podem ser medidas.

A quinta etapa corresponde à observação, que se consubstancia num conjunto de operações através das quais o modelo de análise é testado e confrontado com dados observáveis (Quivy e Van Campenhoudt, 2008). Esta fase integra a seleção e construção dos instrumentos de observação e a recolha dos dados. Na escolha dos instrumentos, a opção entre metodologias de investigação quantitativa e metodologias de investigação qualitativa é pertinente (Sancho, 2001; Hara, 2008). Abordaremos esta matéria de forma mais pormenorizada no ponto 3.6. - *Métodos de observação e de análise*.

Segue-se a análise das informações, etapa através da qual se procurará no essencial verificar se os resultados obtidos confirmam as hipóteses definidas. Contudo, reconhece-se que, frequentemente, a riqueza do trabalho de observação é geradora de outros factos além dos esperados, que podem e devem ser devidamente analisados, na medida em que

podem, inclusivamente, conduzir a um melhoramento do modelo de análise ou sugerir pistas de investigação para o futuro.

Finalmente, uma última etapa corresponde à retrospectiva das grandes linhas do procedimento em apreço, a uma apresentação fundamentada dos contributos para o conhecimento da matéria em questão, seja sob a forma de novos conhecimentos relativos ao objeto de análise ou através de novos conhecimentos teóricos.

### 3.4. Modelo de investigação

Como se disse, no caso da investigação em apreço, em razão da sua natureza, o esquema metodológico proposto por Quivy e Van Campenhoudt (2008) foi usado como quadro de referência de abordagem ao projeto de investigação.

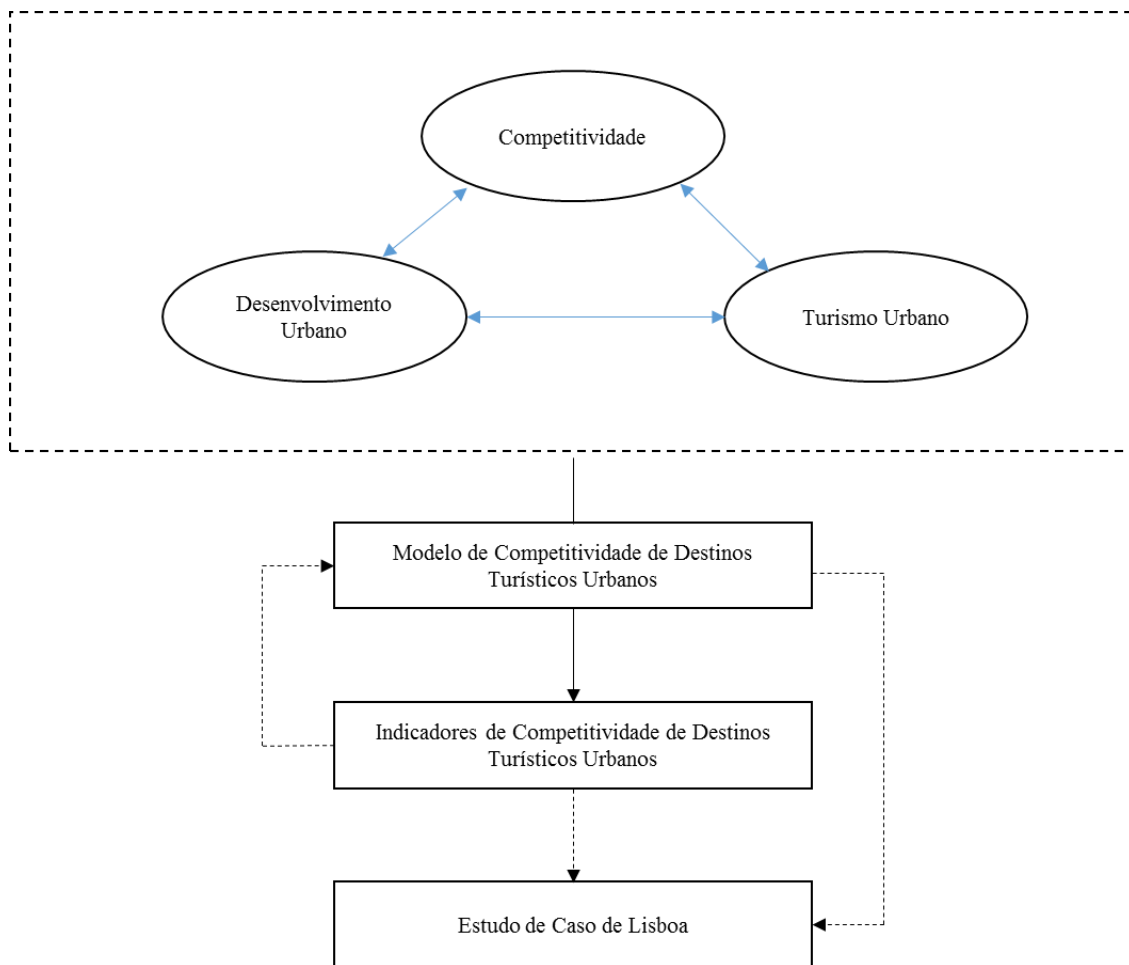
O referencial da presente investigação foi enunciado na forma de uma pergunta de partida que pretendia assinalar o propósito do estudo:

*É Lisboa um destino competitivo face aos seus concorrentes?*

Na base da definição desta pergunta de partida esteve o reconhecimento da afirmação de Lisboa como destino turístico de referência em termos nacionais e internacionais e concorrência a que Lisboa passou a estar exposta. Inserida neste contexto de forte competição, particularmente no quadro europeu, a avaliação sistemática do posicionamento competitivo de Lisboa nas suas múltiplas dimensões assume uma grande importância, constituindo um instrumento de apoio à decisão em termos de gestão do destino e de definição de políticas de desenvolvimento.

A figura 48 procura esquematizar a abordagem seguida na investigação.

Figura 48 – Esquema sinótico simplificado da investigação realizada



Fonte: Elaboração própria

Na exploração teórica do tema definido, procurou-se esboçar o estado da arte em termos da competitividade de destinos turísticos urbanos. Este trabalho foi alicerçado no estudo de três pilares que sustentam a capacidade competitiva dos espaços urbanos.

Por um lado, a caracterização das dinâmicas de desenvolvimento que estão subjacentes às estratégias dos espaços urbanos num quadro de globalização das economias. O papel das cidades encontra-se em profunda transformação, fruto de fatores económicos, sociais, ambientais e tecnológicos, havendo quem defenda que a importância estratégica das cidades desvalorizará de forma crescente a noção de Estado-nação (Ferreira A. F., 2007).

A alteração dessa “morfologia” está intimamente relacionada com a diversificação das atividades económicas no quadro do desenvolvimento das cidades, algo que tem uma relação íntima com a afirmação do turismo à escala planetária como atividade económica

relevante e instrumento de desenvolvimento, geração de riqueza e emprego. Deste modo, procurar-se-á analisar igualmente a ascensão do turismo urbano enquanto tipo de turismo com importância crescente e o papel que a atividade turística poderá vir a ter na formulação das estratégias de desenvolvimento das cidades, em face dos desafios que presentemente a estas se colocam.

Finalmente, a revisão da literatura procura explorar o conceito de competitividade em termos gerais e sua adaptação à realidade turística, tópico que tem vindo a ser intensamente discutido na literatura. Pretendeu-se sistematizar o corpo teórico subjacente a esta matéria, estabilizando conceitos, discutindo modelos e identificando instrumentos e métodos de monitorização da competitividade, alguns deles com aplicação crescente no campo de estudo.

Na exploração do tema definido, a revisão da literatura foi complementada com a realização de entrevistas exploratórias junto de *stakeholders*/peritos do setor do turismo, de forma a permitir identificar novas perspetivas sobre o tema, clarificar questões não esclarecidas na literatura e perceber o interesse potencial da investigação em curso.

Estabilizado o problema e caracterizado o quadro conceptual subjacente à competitividade dos destinos turísticos urbanos, impunha-se a opção por um modelo de referência a partir do qual se definisse um conjunto de indicadores e métricas suscetíveis de permitir a sua monitorização sistemática.

As leituras efetuadas e as entrevistas exploratórias realizadas permitiram abrir novas perspetivas sobre o tema e identificar lacunas em termos dos modelos de competitividade aplicados a destinos turísticos urbanos. Esta constatação levou-nos a considerar o interesse em avançar com uma proposta de modelo conceptual a aplicar no estudo da competitividade deste tipo de destinos, constituindo por esta via um contributo adicional para o conhecimento desta matéria, que nos pareceu pertinente realizar.

Esta constatação veio, de certo modo, alterar os pressupostos inicialmente definidos para a investigação que, recorde-se, encontravam-se focados sobretudo na análise da competitividade de Lisboa enquanto destino, ou seja, a dimensão espacial encontrava-se claramente definida. Assim, a dimensão de aplicação espacial de um conjunto de indicadores de medida é precedida de uma outra dimensão, relativa ao modelo de competitividade a considerar e respetivas componentes.



Este exercício obrigou-nos, naturalmente, a redefinir algumas das questões e hipóteses de investigação do estudo em apreço, que se poderão estabilizar do seguinte modo [Tabela 18]:

Tabela 18 – Questões de investigação

- Competitividade de Destinos Turísticos Urbanos
  - Que dimensões deverão ser consideradas na análise da competitividade de um destino turístico urbano?
  - A competitividade de um destino turístico urbano assenta sobretudo em recursos e atividades turísticas ou em outros elementos externos ao setor do turismo?
  - A qualidade de vida da área urbana constitui um elemento de competitividade?
  - Qual a escala indicada para analisar a competitividade de destinos turísticos urbanos?
  - As estratégias de desenvolvimento urbano têm implicações ao nível do papel do turismo no modelo de competitividade de áreas urbanas?
- Competitividade de Lisboa como destino turístico
  - Lisboa é um destino turístico competitivo face aos seus concorrentes?
  - Quais os destinos turísticos concorrentes de Lisboa?
  - Qual o posicionamento competitivo de Lisboa face aos seus concorrentes nos diversos pilares de competitividade?

Fonte: Elaboração própria

A inserção destas questões de investigação procurou obedecer a um conjunto de critérios que a literatura considera relevantes (Santos, 2006; Quivy e Van Campenhoud, 2008):

- *Pertinência*, no sentido de que os temas se revistam de interesse e sejam suscetíveis de aproximação científica;

- *Utilidade*, porquanto as perguntas formuladas sejam úteis para os objetivos da investigação e contribuam para um melhor conhecimento;
- *Novidade*, no sentido de que as perguntas possam representar um contributo para um melhor conhecimento do tema em questão;
- *Atualidade*, correspondendo à necessidade de aprofundamento do conhecimento num tema atual e com relevância crescente;
- *Exequibilidade*, conquanto a investigação que está subjacente às mesmas seja possível.

### 3.5. Métodos de observação e de análise

Estabilizado o modelo de investigação a utilizar no presente projeto, impõe-se uma discussão mais aprofundada acerca das opções metodológicas tomadas relativamente à seleção dos instrumentos de observação e de análise. A seleção dos métodos de investigação apropriados é crucial (Veal, 2006). Por outro lado, a própria escolha do tópico de investigação acaba por limitar a escolha dos métodos a utilizar (Clark et al, 1998).

#### 3.5.1. Construção do quadro teórico

Começando pela revisão da literatura, na escolha das leituras, foram selecionadas obras e artigos de referência sobre os temas em questão, privilegiando revistas científicas, bases de dados (ex: EBSCO, elibrary da OMT) e publicações de organizações internacionais (ex: OMT, OCDE, ETC, Comissão Europeia, ONU) que permitissem tomar conhecimento da amplitude e evolução do fenómeno objeto de estudo.

A extensa bibliografia analisada permite, a nosso ver, dispor de um estado da arte bastante aprofundado sobre os temas em questão, garantindo uma base sólida para a investigação. O levantamento do trabalho científico realizado nesta área de estudo representa um manancial de informação não negligenciável, permitindo estabelecer o referencial teórico da investigação a realizar e identificar “research gaps”, contribuindo de forma importante para a estruturação do modelo de competitividade de destinos urbanos que propomos neste trabalho.

Conforme referido, para além da pesquisa bibliográfica realizada, na exploração do tema definido, optou-se por complementar as leituras com a realização de entrevistas exploratórias junto de *stakeholders*/peritos, designadamente junto de entidades públicas nacionais, regionais ou locais com responsabilidades na área do turismo ou da gestão do território (regiões metropolitanas e cidades), estruturas associativas privadas, entidades gestoras do destino e elementos da academia [Tabela 19].

Tabela 19 – Entrevistas exploratórias a *stakeholders*

| Tipo de entidade                                       | N.º entrevistas |
|--|-----------------|
| Entidades públicas (nacionais, regionais e locais)     | 3               |
| Associações privadas                                   | 1               |
| Entidades gestoras de destino                          | 3               |
| Professores e investigadores especializados no turismo | 4               |
| Total  | 11              |

Fonte: Elaboração própria

A escolha dos peritos a entrevistar procurou ser criteriosa em termos do potencial contributo para o aprofundamento das matérias, no sentido de recolher perspetivas dos diferentes *stakeholders* do setor sobre a temática da competitividade de destinos urbanos. Seguindo as recomendações de Quivy e Van Campenhoudt (2008) foram selecionados professores e investigadores especializados na área do turismo, tendo em vista beneficiar do seu conhecimento sobre o tema, sobre as investigações já realizadas e sobre os problemas observados. Por outro lado, foram ainda selecionados outros stakeholders do setor, enquanto interlocutores-chave na gestão dos destinos turísticos e do ecossistema turístico local cuja posição, ação ou responsabilidades lhes permitem ter conhecimento do problema, “*testemunhas privilegiadas*” nas palavras de Quivy e Van Campenhoudt (2008, p.71). O objetivo será, neste caso, obter as visões do público alvo do estudo, ou seja, daqueles que têm que tomar decisões em termos do desenvolvimento dos destinos turísticos urbanos, seja numa perspetiva pura de políticas de turismo, seja em termos de gestão do território em termos mais macro. Na escolha das entidades públicas e das gestoras de destino, procurou-se ainda garantir a diversidade em termos de escala, integrando as perspetivas nacional, regional e local.

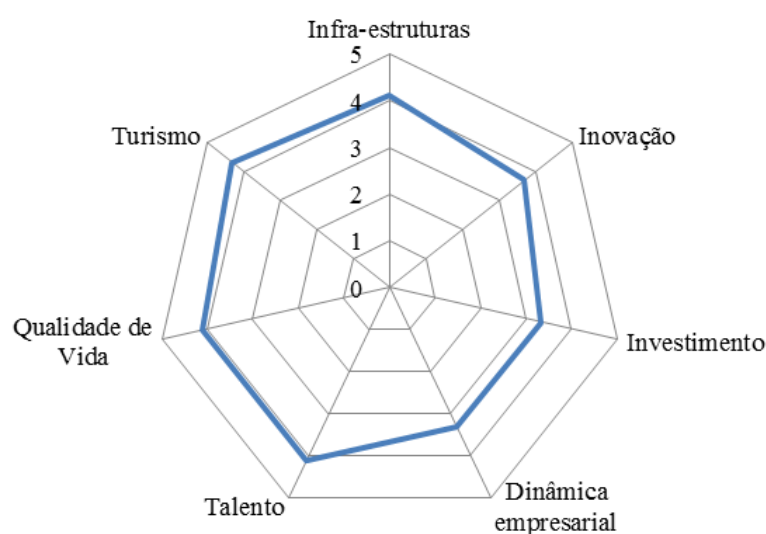
Foi preparado um guião de entrevista (Anexo II) contendo um conjunto restrito de perguntas que pretendiam avaliar qual a sua perspetiva sobre a competitividade de Lisboa, quais os fatores a considerar nessa avaliação, quais os concorrentes de Lisboa, qual a importância relativa dada a um primeiro conjunto de elementos de competitividade identificados na literatura e o conhecimento/uso de instrumentos de monitorização da competitividade. O guião era composto por perguntas fechadas com opções de resposta e perguntas abertas, de exploração do tema em apreço.

Por uma questão de viabilidade, as entrevistas foram realizadas em Portugal. Como veremos, a definição do painel Delphi a usar na validação dos indicadores integrará um

conjunto de elementos nacionais e internacionais, de modo a garantir uma visão informada, ampla e imparcial da questão.

Em termos de conclusões, as entrevistas permitiram concluir pela pertinência da investigação para os objetivos da cidade de Lisboa, parecendo consensual que o turismo representa um dos domínios fundamentais para a competitividade da cidade [Fig. 49].

Figura 49 – Competitividade de Lisboa enquanto cidade – principais dimensões



Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados das entrevistas exploratórias

Em termos de fatores de competitividade de Lisboa, as entrevistas permitiram igualmente confirmar algumas das perceções iniciais acerca desta matéria. Desde logo a relevância do clima, segurança, diversidade da oferta e satisfação do turismo como os elementos de competitividade considerados mais e, por outro lado, a importância relativa dada à qualidade de vida, valorizada positivamente face a fatores como o preço ou a localização.

As entrevistas permitiram ainda aferir a pertinência dos objetivos definidos para o estudo. A maioria dos entrevistados referiu que utiliza os indicadores tradicionais das estatísticas do turismo como instrumentos de monitorização da competitividade dos destinos - informação sobre hóspedes, dormidas, receitas, proveitos, RevPar, taxas de ocupação - ao invés de métricas específicas da competitividade, concluindo pelo interesse em dispor de uma lista de indicadores de competitividade e uma análise da evolução de

Lisboa nesse domínio, por comparação com os principais concorrentes, se possível sob a forma de ranking.

Por fim, em matéria de concorrentes de Lisboa, as entrevistas revelaram que Barcelona, Amesterdão, Viena, Madrid, Copenhaga e Milão são consideradas as principais cidades concorrentes de Lisboa. Destes, apenas a última não consta da lista de *peers* diretos de Lisboa definidos pelo Plano Estratégico de Lisboa 2015-2019 (ATL, 2014).

A etapa de exploração correspondeu, desta forma, à conjugação coerente de dois instrumentos de observação complementares: a revisão da literatura permitiu o estabelecimento do racional teórico, a síntese das principais correntes de pensamento em torno do tema, bem como a identificação de questões críticas em matéria de desenvolvimento de destinos turísticos urbanos no médio e longo prazo; as entrevistas exploratórias que revelaram o posicionamento dos *stakeholders* do turismo sobre a matéria em questão e a sua perspetiva em termos da cidade de Lisboa, permitindo a confrontação entre os referenciais teóricos e a perspetiva prática dos atores no terreno.

Este levantamento do estado da arte em matéria da investigação sobre competitividade de destinos turísticos urbanos permitiu evidenciar lacunas ao nível dos modelos existentes, para o suprimento das quais procuraremos contribuir através de uma proposta de modelo de competitividade, que abordaremos em pormenor na parte II.

### 3.5.2. Construção de indicadores de competitividade de destinos turísticos urbanos

Na definição do sistema de indicadores de avaliação da competitividade de destinos urbanos procurou-se seguir as recomendações metodológicas oriundas das principais organizações internacionais com responsabilidades em matéria de desenvolvimento e produção de estatísticas e indicadores do setor do turismo, nomeadamente, a OMT, a OCDE e o Eurostat.

Na análise efetuada sobre as estatísticas de turismo de cidades na Europa, Ostertag e Wöber (2010) consideraram que, pese embora o considerável esforço internacional daquelas e outras organizações, por exemplo, ainda subsistem importantes lacunas no que toca à disponibilidade e comparabilidade da informação estatística, sobretudo ao nível

infranacional, em concreto à escala da cidade, identificando este como um dos problemas que os gestores turísticos enfrentam. Na origem desta questão está a inexistência de normativos que definam a informação a recolher e respetivas metodologias de harmonização, mas igualmente um desafio que se prende com insuficiências de conhecimento nesta matéria, quer das fontes de informação existentes quer de outros dados que poderiam ser recolhidos e tratados.

Em termos metodológicos, a OMT (2004) propõe um processo de elaboração de indicadores de desenvolvimento sustentável estruturado em 12 etapas [Tabela 20]:

Tabela 20 – Processo de desenvolvimento de indicadores

|  |
|--|
| <b>Pesquisa e Organização</b>                              |
| 1. Definição do destino                                    |
| 2. Uso de processo participativo                           |
| 3. Identificação dos recursos turísticos e dos riscos      |
| 4. Visão de longo prazo para o destino                     |
| <b>Desenvolvimento de Indicadores</b>                      |
| 5. Seleção de questões prioritárias                        |
| 6. Identificação de indicadores desejados                  |
| 7. Inventário de fontes de dados                           |
| 8. Procedimentos de seleção                                |
| <b>Implementação</b>                                       |
| 9. Avaliação da viabilidade de implementação               |
| 10. Recolha de dados e análise                             |
| 11. <i>Accountability</i> , comunicação e reporte          |
| 12. Monitorização e avaliação da aplicação dos indicadores |

Fonte: OMT (2004)

Na transposição para a presente investigação, as etapas 5 a 10 assumem particular importância. Desde logo, a seleção dos indicadores prioritários e dos problemas de política a monitorizar. A revisão da literatura foi bastante elucidativa quer na identificação dos fatores de competitividade dos destinos turísticos quer, inclusivamente, no mapeamento de indicadores suscetíveis de utilização neste domínio. Uma das questões discutidas na literatura prendeu-se com o reconhecimento da complexidade da maioria dos modelos existentes, propondo em alternativa conjuntos mais simplificados de indicadores (Perna et al, 2010, 2012; Romão et al, 2012), não abdicando da sua significância e robustez (Dupeyras e MacCallum, 2013). A OMT (2004) reconhece igualmente que um número grande de indicadores poderá gerar demasiada informação, requerer recursos significativos para a sua obtenção e colocar em causa a sua viabilidade. Por outro lado, considera não existir um número ótimo de indicadores, que variará em

função da dimensão do destino e das questões em discussão, recomendando-se os 12-24 indicadores como o intervalo desejável, por uma questão de facilidade de recolha de informação e potencial de utilização pelos decisores. Dos diversos casos referidos no *guidebook* da OMT (2004), saliência para o capítulo relativo aos destinos urbanos, em que é dado como exemplo um exercício realizado na Alemanha no âmbito das Agendas 21, com uma lista de 21 indicadores de sustentabilidade.

Uma outra abordagem relevante a ter em conta prende-se com a categorização dos indicadores. Silva, Mendes, e Guerreiro (2001) distinguem indicadores centrais, enquanto representativos da informação essencial para a gestão sustentável do destino, e indicadores específicos dos destinos, complementares dos primeiros, e que se dirigem a especificações próprias dos vários tipos de destinos. Por seu lado, Dupeyras e MacCallum (2013) usam indicadores principais e indicadores suplementares, destinando-se estes últimos a uma escolha por parte dos países em função das suas prioridades. Subjacente a esta distinção está o reconhecimento de que nem todos os indicadores se aplicam a todos os destinos. Cabe ao investigador identificar os indicadores que considera pertinentes para discussão (Dwyer e Kim, 2003).

Na definição dos indicadores, a nossa investigação tomou ainda como referência o estudo desenvolvido por Silva, Mendes, e Guerreiro (2001) que visou a construção de indicadores de avaliação da qualidade no turismo. Neste estudo, foi proposta uma lista inicial de 73 indicadores com base na revisão da literatura, divididos em 8 vetores e 45 dimensões, que foram posteriormente validados por um painel de stakeholders do setor do turismo.

Tendo como base esta metodologia, assim como o sistema europeu de indicadores de turismo para destinos sustentáveis (Comissão Europeia, 2013), foi definida uma lista inicial de indicadores seleccionados no âmbito da presente investigação e construída uma ficha de caracterização para cada um desses indicadores, contendo:

- o pilar de competitividade correspondente;
- a dimensão de competitividade em avaliação;
- a designação do indicador;
- a descrição sumária do indicador e fundamentação da sua necessidade;



- unidade de medida;
- método de cálculo;
- fonte de informação;
- referências/utilização do indicador em outros trabalhos.

Na escolha dos indicadores, e de modo a garantir a sua exequibilidade e comparabilidade, optou-se, na medida do possível, por selecionar indicadores que utilizam dados secundários, de fontes reconhecidas. Considera-se que esta abordagem é suscetível de permitir a comparabilidade entre destinos e a necessária continuidade na recolha desses elementos. De notar que, conforme referido, muitos dos modelos analisados na revisão da literatura requeriam um volume significativo de dados a obter de fontes primárias, o que torna o processo inviável do ponto de vista da sua recolha, em especial por questões de natureza financeira. Assinala-se ainda a importância crescente das plataformas digitais, como fontes privilegiadas de informação sobre os destinos.

Em termos de fontes de informação estatística ao nível de cidades, Ostertag e Wöber (2010) referem que as estatísticas de alojamento são as mais comuns, constituindo um bom ponto de referência para comparação do turismo de cidade na Europa.

### 3.5.3. Validação dos indicadores de competitividade através de painel *Delphi*

A validação dos indicadores de competitividade representa porventura uma das etapas mais importantes do percurso metodológico escolhido, na medida em que será nesta etapa que se procederá à avaliação dos indicadores acerca da adequação dos mesmos aos objetivos definidos. A escolha do processo de validação assume, pois, uma importância crítica para o sucesso da investigação.

Em termos de métodos de investigação, a literatura distingue entre métodos quantitativos e métodos qualitativos, reconhecendo-se o interesse e o contributo de ambas para a investigação em turismo (Sancho, 2001; Hara, 2008).

A metodologia quantitativa está associada ao paradigma hipotético-dedutivo, apresentando uma abordagem dedutiva com o propósito de demonstrar a veracidade das hipóteses de investigação (Costa, 2005). Este tipo de investigação baseia-se na

informação proporcionada por dados e fontes de informação e, por regra, os resultados obtidos através deste tipo de análise dos dados amostrais destinam-se a explicar o comportamento da população-alvo do estudo (Sancho, 2001). Neste modelo, o desenho da investigação é estruturado e sistemático, a investigação visa testar variáveis e a representação dos dados é numérica, permitindo o uso de técnicas de análise estatística.

Quanto à metodologia qualitativa, associada ao paradigma indutivo, trata-se de uma estratégia usada para responder a perguntas sobre grupos, comunidades ou interações humanas e tem uma finalidade descritiva dos fenómenos de interesse. A investigação baseia-se na própria natureza da informação, é recolhida pelo próprio investigador através de interação entre o investigador e o indivíduo (Sancho, 2001). Por seu lado, os métodos qualitativos são muito úteis em termos de pesquisas exploratórias e em processos participativos (Hara, 2008).

A Tabela 21 evidencia as principais diferenças entre as duas abordagens.

Tabela 21 – Investigação qualitativa e investigação quantitativa

|                             | <b>Qualitativa</b>                            | <b>Quantitativa</b>             |
|-----------------------------|---|---------------------------------|
| Abordagem de investigação   | Indutiva                                      | Dedutiva                        |
| Perspetiva ontológica       | Múltiplas realidades                          | Relações causais                |
| Natureza da verdade         | Baseadas na realidade                         | Teste de hipóteses              |
| Perspetiva epistemológica   | Subjetiva                                     | Objetiva                        |
| Posição do investigador     | Pessoa de dentro                              | Pessoa de fora                  |
| Desenho da investigação     | Não estruturada; emergente; estudo específico | Estruturada; sistemática        |
| Focus da investigação       | Temas   | Variáveis                       |
| Seleção dos participantes   | Não aleatória                                 | Aleatória                       |
| Representação dos dados     | Texto/textual                                 | Numérica                        |
| Análise                     | Temas; motivos                                | Análise estatística             |
| Apresentação das conclusões | Narrativa                                     | Tabelas e gráficos estatísticos |
| Voz do investigador         | 1. <sup>a</sup> pessoa; ativa                 | 3. <sup>a</sup> pessoa; passiva |
| Reflexo do mundo real       | Pedaço de vida                                | Representativa                  |

Fonte: Jennings (2001) citado por Costa (2005)

Tendo presente a natureza da investigação, optou-se pelo uso de uma metodologia qualitativa, em concreto o método Delphi, na validação dos indicadores de competitividade.

Com origem nos Estados Unidos e na empresa RAND em meados dos anos 50 do século XX, o método Delphi vai buscar a sua designação à Grécia Antiga e, em concreto, à cidade grega de Delfos (Delphi em grego). Nessa altura, era conhecida a deslocação frequente dos gregos, e entre eles alguns dos seus embaixadores, ao templo de Apolo, situado nas encostas do monte Parnasso em Delfos, para consultar Pítia, a sacerdotisa do Oráculo de Delfos e as suas palavras eram muito consideradas e tomadas em conta em fontes normativas para definir o rumo no futuro.

O método ganhou reconhecimento inicial como instrumento de apoio a exercícios previsionais, em primeiro lugar na área militar, sendo hoje um método reconhecido globalmente como eficaz, flexível e com bastante aplicação em termos de investigação (Green, Hunter, e Moore, 1990; Garrod e Fyall, 2005). Sem prejuízo desta aceitação generalizada, alguns investigadores criticaram o seu uso, em particular por não ser fácil estabelecer em que casos deve ou não ser utilizada (Rowe e Wright, 1999).

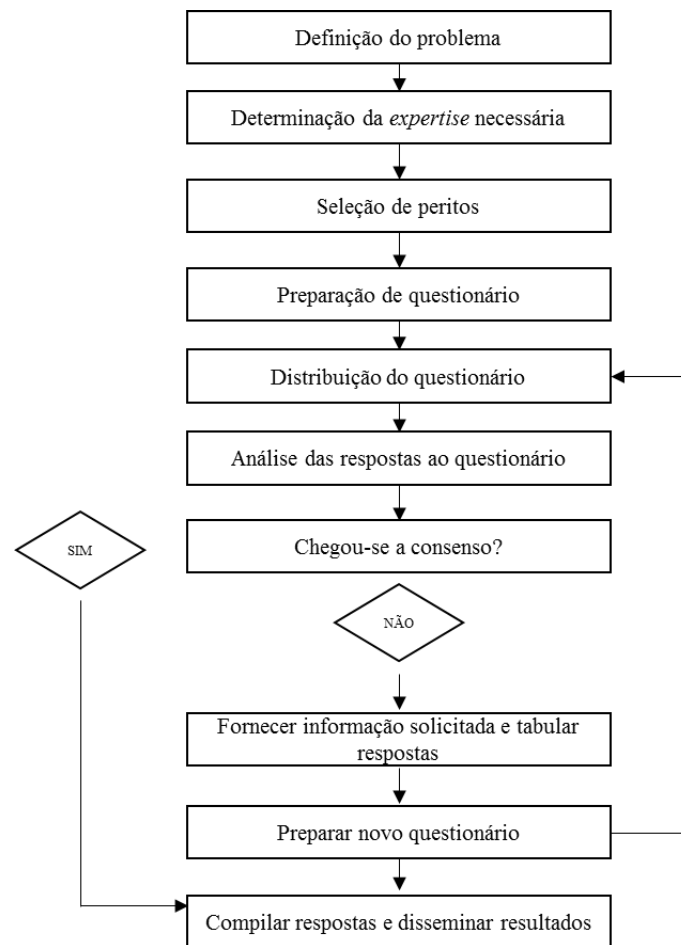
O método de Delphi é um método de investigação qualitativa que se baseia na análise do julgamento de indivíduos sobre um determinado problema, do qual se presumem peritos (Garrod e Fyall, 2005; Veal, 2006). Trata-se de um método de investigação qualitativa de carácter exploratório que utiliza questionários standardizados junto de peritos, permitindo reunir de forma alargada e aprofundada o conhecimento sobre um dado tópico complexo (von Bergner e Lohmann, 2014). Este método alcança os seus objetivos através da promoção de consenso entre os diversos membros do painel de peritos selecionados, sem que tenham que estar frente-a-frente (Green, Hunter, e Moore, 1990).

É um processo que envolve, de certa forma, a elicitación anónima de juízos do grupo através de um processo de questionário iterativo. Rowe e Wright (1999) referem que anonimato, iteração, feedback controlado e agregação estatística dos resultados do grupo são os componentes críticos do método. Garrod e Fyall (2005) sublinham a importância do anonimato do processo como forma de reduzir a potencial pressão dos pares ou a influência de aspetos como submissão ou lealdade organizacionais. Neste contexto, recomendam expressamente que seja mantido o anonimato dos participantes do painel ao longo de todas as rondas do processo. A iteração prende-se com as várias rondas que o processo pode ter e a possibilidade dos peritos alterarem a sua posição sobre o tema em

análise. Por fim, o feedback controlado tem a ver com a circunstância dos membros do painel receberem feedback quanto à opinião agregada do grupo nos intervalos das rondas.

Em termos de processo, a aplicação do método Delphi varia em razão da maior ou menor dificuldade de gerar consenso entre os membros do painel. Riggs (1983), num estudo em que confirmou a eficácia do método Delphi enquanto instrumento de suporte à realização de previsões de longo prazo, sistematizou as diversas etapas a seguir na aplicação do método [Fig. 50].

Figura 50 – Etapas do método Delphi



Fonte: Adap. de Riggs (1983)

Ainda em termos de processo, Skulmoski, Hartman, e Krahn (2007) defendem que o processo Delphi é precedido pela revisão da literatura, por estudos-piloto e, naturalmente, pelo conhecimento resultante da própria experiência do investigador. Recomendam ainda a realização de um questionário-piloto prévio à primeira ronda, de forma a testar e ajustar o questionário e, deste modo, a evitar problemas de aplicação do

instrumento. Alguns autores sustentam o interesse de ter uma ronda preliminar que permita recolher as percepções iniciais dos peritos sobre o tema, defendendo contudo que a mesma não deve ser considerada uma primeira ronda, na medida em que o questionário não será o mesmo a utilizar nas fases seguintes do processo (Green, Hunter e Moore, 1990).

Como qualquer outro método de investigação, reconhecem-se ao método Delphi vantagens e inconvenientes. Garrod e Fyall (2005) identificaram as seguintes vantagens e desvantagens do seu uso [Tabela 22].

Tabela 22 – Vantagens e desvantagens do método Delphi

| Vantagens   | Desvantagens  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica flexível permite aplicação a uma variedade de situações e problemas complexos;</li> <li>• A abordagem iterativa permite aos peritos reconsiderar os seus julgamentos em função do feedback dos seus pares;</li> <li>• O processo permite aos participantes mais tempo para ponderar as suas ideias antes de se comprometerem, conduzindo a uma melhor qualidade das respostas;</li> <li>• A potencial influência da personalidade é eliminada pelo processo;</li> <li>• “Ruído” redundante pode ser controlada pelo investigador;</li> <li>• O processo gera um registo dos pensamentos do grupo, que pode ser revisto sempre que se desejar;</li> <li>• O método pode ser usado para avaliar as diferenças de opinião, bem como os pontos de consenso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O método pode ser sensível ao nível de expertise dos membros do painel, à composição do painel, à clareza das questões, à forma como o investigador reage a valores atípicos e à administração do questionário;</li> <li>• Assume que os peritos estão disponíveis para permitir que os seus julgamentos sejam reorientados em função dos resultados do estudo;</li> <li>• O painel de peritos é vulnerável a atritos resultantes de aborrecimento face ao tema, desilusão com o processo ou falta de tempo para resposta ao questionário;</li> <li>• Alguns investigadores usam pagamentos monetários ou persuasão moral para encorajar os membros do painel a ficar no processo e isso pode influenciar os resultados do estudo;</li> <li>• Há o risco de que um consenso enganador possa ser formado caso os membros do painel se conformem com um julgamento mediano que lhes permita concluir a tarefa;</li> <li>• Quando o consenso está a ser procurado há um problema sobre a definição de consenso e, deste modo, quando o processo deve parar;</li> <li>• O método requer habitualmente um período substancial para ser completado e pode ser custoso em termos do tempo do investigador.</li> </ul> |

Fonte: Adap. de Garrod e Fyall (2005)

A rapidez na obtenção de respostas é igualmente valorizada, bem como a sua utilização simultânea como ferramenta de investigação e de aprendizagem (Gupta e Clarke, 1996). O potencial de utilização a diversas áreas do conhecimento e em concreto na área do turismo é valorizada por Ruiz Padilla (2013).

No plano oposto, destaca-se ainda a possibilidade dos membros do painel poderem tomar juízos influenciados por desejos próprios como um dos inconvenientes do método (Gupta e Clarke, 1996).

Skulmoski, Hartman & Krahn (2007) referem que o método Delphi é um método atrativo para investigações de doutoramento, em razão da sua flexibilidade, e adequado para investigações em que o conhecimento de um dado fenómeno é incompleto.

No caso específico do turismo, o método Delphi tem sido aplicado em diversos estudos. Green, Hunter e Moore (1990) citam uma aplicação do método aos impactos ambientais do desenvolvimento turístico na cidade inglesa de Bradford. Anderson e Schneider (1993) utilizaram a técnica para identificar inovações importantes na área do lazer e recreio num determinado período.

Garrod e Fyall (2005) efetuaram uma análise aprofundada da utilização do método Delphi na área do turismo. Os autores utilizaram um estudo de caso em que recorreram a um painel de 15 membros tendo em vista a definição de ecoturismo marítimo, para efeitos de um projeto Interreg IIc denominado “Marine Ecotourism for the Atlantic Area” (META).

Mais recentemente, Glover e Prideaux (2009) utilizaram o método Delphi na investigação das previsões de procura turística no futuro, combinando o uso do método com *focus groups* e questionários de opinião quantitativos. Apesar de ser uma metodologia qualitativa, é comum o método Delphi utilizar escalas de pontuação que permitam o uso de estatística descritiva e, deste modo, avaliar a importância que determinados factos têm para o painel de peritos. Ruiz Padilla (2013) utilizou o método Delphi na avaliação do potencial turístico do litoral galego, recolhendo a posição de peritos relativa aos pontos fortes e pontos fracos do destino. Por sua vez, von Bergner e Lohmann (2014) consideram que o método Delphi é apropriado para explorar a natureza de desafios futuros em termos do desenvolvimento turístico.

Importa ainda sublinhar que o método Delphi já foi aplicado com sucesso em investigações similares à presente, designadamente na construção de indicadores de avaliação da qualidade de destinos turísticos desenvolvida por Silva, Mendes e Guerreiro (2001) e na definição de indicadores de sustentabilidade de destinos (Miller, 2001). Por outro lado, Lee e King (2009) utilizaram o método Delphi especificamente na determinação da competitividade de Taiwan enquanto destino turístico, sustentando tratar-se de um modelo útil na recolha de informação e desenho de modelos.

Um primeiro desafio na implementação do método Delphi consiste na definição do número de peritos a integrar no estudo e da sua seleção.

Nesta matéria, Green, Hunter e Moore (1990) referem a existência de estudos que foram desenvolvidos com sucesso recorrendo a painéis de 20 peritos, muito embora o estudo de caso que analisam tenha utilizado cerca de 30 peritos numa primeira ronda e 21 na última ronda do processo. Outros autores defendem que o número de peritos deverá variar entre um mínimo de 7 e um máximo de 30 para que seja possível obter resultados ótimos (Landeta Rodríguez, 1999). Ruiz Padilla (2013) refere, contudo, que em termos operacionais é necessário selecionar um número maior de peritos para obter o número mínimo de 7 questionários cobertos. Turoff (2002) recomenda painéis entre 10 e 50 peritos. Anderson e Schneider (1993) qualificam um estudo com mais de 100 membros do painel como um Delphi de elevada escala.

Skulmoski, Hartman e Krahn (2007) investigaram a utilização do método Delphi na área das tecnologias de informação e relativamente ao número de participantes concluíram não existir uma regra precisa para a sua definição, o que acaba por motivar uma grande variabilidade na definição dos painéis. Contudo, nos casos em que o painel é relativamente homogéneo, consideram que um número entre 10 e 15 poderá ser suficiente.

Por outro lado, na definição dos critérios para escolha dos peritos podemos identificar problemas de dois tipos: uma primeira questão relativa à definição do que é um perito na área em investigação e uma segunda questão que se prende com o tipo de ator que deve ser selecionado.

Relativamente à primeira questão, a generalidade da literatura aponta para a identificação de indivíduos com conhecimento na área em questão (Gordon, 1994; Landeta Rodríguez, 1999; Skulmoski, Hartman e Krahn, 2007; Ruiz Padilla, 2013).

Quanto à sua área de recrutamento, muito embora seja típico o envolvimento de académicos na área em questão, Hardy, O'Brien e Gaskin (2004) referem a utilidade de integrar peritos cuja *expertise* resulta da sua experiência profissional. Green, Hunter e Moore (1990) recomendam a seleção de peritos com experiência profissional na área (*policy makers*, técnicos de turismo e de desenvolvimento local, no caso do seu estudo), bem como de académicos. Lee e King (2009) referem que a recomendação dos peritos por terceiros, bem como o seu interesse e disponibilidade em participar constituem outros elementos a considerar na seleção do painel.

A Tabela 23 fornece uma matriz comparativa dos estudos analisados de aplicação do método Delphi na área do turismo, permitindo confirmar a opção por painéis mistos, compostos por académicos, por elementos do setor público e do setor privado com relação com as matérias em questão.

Tabela 23 – Composição do painel Delphi: lições da literatura em projetos aplicados no turismo

| Referência                       | Tipo de estudo   | N.º de rondas                       | N.º de peritos                                      | Tipo de peritos   |
|----------------------------------|--|-------------------------------------|---|---|
| Green, Hunter e Moore (1990)     | Avaliação de impacto ambiental; Bradford (Reino Unido)               | 2 (+ 1 preliminar)                  | 31 (1.ª ronda)<br>21 (2.ª ronda)<br>40 (preliminar) | Especialistas de planeamento, turismo, ambiente e desenvolvimento; Académicos; residentes   |
| Anderson e Schneider (1993)      | Identificação de inovações importantes na área do lazer e recreio    | 2                                   | 170   | Gestores, Académicos e investigadores   |
| Silva, Mendes e Guerreiro (2001) | Construção de indicadores de avaliação da qualidade no turismo       | 1                                   | 58  | Regiões de turismo, associações empresariais e outras entidades públicas  |
| Garrod e Fyall (2005)            | Definição de ecoturismo marítimo                                     | 6                                   | 15  | Profissionais com experiência na área do ecoturismo ou com comprovado interesse em fazê-lo; bom conhecimento da localização de projetos de ecoturismo                                     |
| Lee e King (2009)                | Determinação da competitividade de Taiwan enquanto destino turístico | 3                                   | 31 (1.ª ronda)<br>28 (2.ª ronda)<br>26 (3.ª ronda)  | Representantes de autoridades do Governo; proprietários privados; académicos  |
| Ruiz Padilla (2013)              | Potencial turístico do litoral galego                                | 2                                   | 67 (1.ª ronda)<br>17 (2.ª ronda)                    | Académicos com conhecimento do turismo e do litoral galego, elementos do setor privado relacionados com o litoral galego e o turismo; peritos do setor público com conhecimento da região |
| Von Bergner e Lohmann (2014)     | Identificar desafios futuros do turismo global                       | 3 (2 questionários + 1 focus group) | 16  | Académicos e consultores  |

Fonte: Elaboração própria



Esta análise evidencia ainda o facto da existência no modelo Delphi de uma taxa de desistência dos peritos nas diversas rondas de aplicação do modelo, em regra nunca inferior da 10%, como resulta da leitura da tabela 23.

Como se disse, na presente investigação, a revisão da literatura foi complementada com a realização de entrevistas exploratórias junto de um conjunto de *stakeholders* selecionados para o efeito (lista no Anexo I). O objetivo destas entrevistas (vd guião no Anexo II) foi aprofundar o conhecimento nesta matéria, no sentido da incorporação de contributos de indivíduos que desenvolvem a sua atividade no setor e que, por isso, possuem um conhecimento prático sobre os determinantes de competitividade. Não se pretendeu realizar um questionário Delphi preliminar, conforme realizado em alguns trabalhos acima mencionados (Green, Hunter e Moore, 1990) mas algumas das questões formuladas acabaram por procurar obter opiniões dos *stakeholders* sobre fatores de competitividade, ainda que muito focados na cidade de Lisboa. Atendendo ao conhecimento e relevância dos autores em questão, considerou-se que os mesmos integrariam igualmente o painel Delphi de validação dos indicadores. Os restantes elementos do painel foram selecionados tendo em conta o seu conhecimento acerca das matérias em questão.

Neste contexto, a opção tomada para a aplicação do método à presente investigação consubstanciou-se na constituição de um painel Delphi misto, composto por 36 elementos pertencentes a entidades públicas, entidades privadas e por elementos da Academia [Tabela 24].

Tabela 24 – Painel Delphi utilizado na investigação

| Nome                   | Cargo                   | Entidade                            |
|------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Adriaan De Man         | Professor               | United Arab Emirates University     |
| Alain Dupeyras         | Diretor Unidade Turismo | OCDE                                |
| Alfonso Vargas-Sánchez | Professor               | Universidad de Huelva               |
| André Barata Moura     | Diretor                 | Observatório de Turismo de Lisboa   |
| Antónia Correia        | Dean/Professora         | Universidade Europeia               |
| António Abrantes       | Secretário-Geral        | Confederação do Turismo Português   |
| Armando Peres          | Chair Comité Turismo    | Comité Turismo OCDE                 |
| Bernardo Trindade      | Administrador           | Porto Bay Hotels & Resorts          |
| Brent W. Ritchie       | Professor               | University of Queensland            |
| Carlos Costa           | Professor               | Universidade de Aveiro              |
| Cristiana Oliveira     | Professor               | Universidade Europea de Canarias    |
| Cristina Siza Vieira   | Diretora Executiva      | Associação da Hotelaria de Portugal |
| Dimitrios Buhalis      | Professor               | Bournemouth University              |

|                           |                        |   |
|---------------------------|------------------------|---|
| Duarte Nobre Guedes       | Presidente             | Cascais Dinâmica                          |
| Eduardo Brito-Henriques   | Professor              | IGOT-ULisboa                              |
| Eric Corijn               | Professor/Investigador | Vrije Universiteit Brussel                |
| Fernanda Cravidão         | Professor              | Universidade de Coimbra                   |
| Fernando Medina           | Presidente             | Câmara Municipal de Lisboa                |
| Fernando Perna            | Professor              | ESGHT Universidade do Algarve             |
| Fernando Vera             | Professor              | Universidad de Alicante                   |
| Gareth Shaw               | Professor              | University of Exeter                      |
| Greg Richards             | Professor              | Tourism Research and Marketing            |
| Helena Gonçalves          | Diretora Executiva     | Associação Turismo do Porto               |
| Jarkko Saarinen           | Professor              | University of Oulu                        |
| João Albino Silva         | Professor              | Universidade do Algarve                   |
| João Cotrim de Figueiredo | Presidente             | Turismo de Portugal                       |
| Jorge Abrantes            | Administrador          | Turismo de Portugal                       |
| José Manuel Simões        | Professor              | IGOT-ULisboa                              |
| José Sancho Silva         | Professor              | ESHTE                                     |
| Luís Baptista             | Professor              | Universidade Nova de Lisboa               |
| Melanie Smith             | Professor              | University of Applied Sciences (Budapest) |
| Paulo Soeiro de Carvalho  | Diretor                | Câmara Municipal de Lisboa                |
| Robert Maitland           | Professor              | University of Westminster                 |
| Sebastian Kopera          | Professor              | Jagiellonian University                   |
| Timóteo Gonçalves         | Diretor Geral          | Halcon Viagens                            |
| Vítor Costa               | Diretor-Geral          | Associação Turismo de Lisboa              |

Fonte: Elaboração própria

Em termos de número de elementos do painel, optou-se pela seleção de 36 elementos [Tabela 25], de modo a tornar possível obter entre 20 e 25 respostas válidas, conforme recomendado na literatura, antecipando potenciais desistências na resposta aos questionários.

Tabela 25 – Painel Delphi a utilizar na investigação, por tipo de perito

| Tipo de perito | Número |
|----------------|--------|
| Indústria      | 14     |
| Académicos     | 21     |
| Total          | 35     |

Fonte: Elaboração própria

Conforme previsto na metodologia do presente projeto de investigação, foi selecionado um painel de peritos a quem foi remetido um convite para participar neste processo. De um total de 36 convites efetuados, 35 peritos confirmaram a sua disponibilidade para participar no painel.

Deste modo, obteve-se um painel de peritos equilibrado em termos de participantes nacionais e internacionais, tendo sido igualmente possível promover um equilíbrio relativo entre representantes da academia e da indústria [Tabela 26].

Tabela 26 – Painel Delphi – peritos que aceitaram participar no estudo

| Tipo de membro | Internacional | Nacional | Total |
|----------------|---------------|----------|-------|
| Académico      | 12            | 9        | 21    |
| Indústria      | 3             | 11       | 14    |
| Total          | 15            | 20       | 35    |

Fonte: Elaboração própria

O questionário da primeira ronda do painel Delphi foi enviado para os 35 peritos que aceitaram participar, tendo sido obtidas um total de 29 respostas válidas [Tabela 27], número dentro dos padrões definidos como aceitáveis pela literatura. De notar que todos os peritos internacionais convidados aceitaram participar no estudo. Por outro lado, o *mix* de elementos provenientes da academia e de representantes da indústria (entidades privadas e entidades públicas) garante que dispomos de um painel abrangente, que toca a generalidades das áreas determinantes na gestão de um destino turístico.

Tabela 27 – Painel Delphi – participantes na primeira ronda

| Tipo de membro | Internacional | Nacional | Total |
|----------------|---------------|----------|-------|
| Académico      | 12            | 6        | 18    |
| Indústria      | 3             | 8        | 11    |
| Total          | 15            | 14       | 29    |

Fonte: Elaboração própria

Em termos do número de rondas do painel Delphi, estimou-se que duas rondas do painel fossem suficientes para obter o consenso entre os seus membros, em linha com alguns estudos identificados na literatura. Foram, assim, realizadas duas rondas de questionários aos membros do painel, tendo sido preparados instrumentos de inquirição específicos para cada uma das rondas, a remeter por e-mail para os peritos e utilizando a ferramenta Google Forms. Os questionários foram elaborados em inglês, de forma a reduzir riscos de diferente interpretação das questões e, em consequência, de enviesamento dos resultados.

O questionário da primeira ronda visou a consulta aos membros do painel sobre como avaliam a pertinência de cada um dos indicadores descritos no ponto 4.5. do presente documento - *Uma proposta inicial de sistema de indicadores* (Anexo IV). Foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 5, em que 1 é “pouco importante” e 5 “muito importante”, em linha com a utilizada na generalidade dos estudos consultados.

Pretendendo-se obter consenso entre os peritos seleccionados relativamente à importância de um conjunto de indicadores para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos, impôs-se a estabilização de critérios que permitissem concluir quanto à obtenção desse consenso e, nessa medida, validar a presente investigação. Neste exercício, identificaram-se duas dimensões a ter em conta – a pertinência do indicador para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos e o grau de consenso entre os membros do painel quanto a essa pertinência.

Quanto à pertinência do indicador, considerou-se que um indicador seria pertinente para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos quando a média das respostas dos diversos membros do painel fosse superior a 4, correspondendo assim às pontuações mais elevadas na escala de 1 a 5, claramente indicadores da relevância reconhecida pelos peritos. Poderá, contudo, considerar-se que o indicador possui alguma pertinência quando a média supera o ponto médio da escala, ou seja, os 3 pontos.

Quanto ao grau de consenso, considerou-se que haveria consenso dos peritos quanto à pertinência do indicador quando pelo menos 75% destes respondessem que o mesmo é (4) importante ou (5) muito importante. Ainda relativamente aos critérios de definição da obtenção de consenso no estudo, de referir que a literatura identifica igualmente o desvio padrão como medida relevante para aferição do grau de consenso entre os membros do painel (Gordon, 1994; Hasson, Keeney, e McKenna, 2000; Linstone e Turoff, 2002). Com efeito, o desvio padrão é uma das medidas de dispersão estatística mais comuns, medindo a variabilidade dos valores em torno da média. Se o desvio padrão for 0 (zero) significa que não existe variabilidade. Se, por outro lado, o desvio padrão for elevado, tal quer dizer que existe uma forte dispersão de valores. Atendendo à escala utilizada, estabilizou-se um desvio padrão inferior a 1 (um) como referencial para considerar a existência de consenso.

Em termos de análise dos resultados da primeira ronda, tendo presente os critérios de pertinência e consenso atrás definidos, estabeleceu-se que os indicadores que cumpram cumulativamente os dois critérios podem ser considerados validados para efeitos da presente investigação. Os restantes indicadores serão submetidos a uma segunda ronda do painel. Por outro lado, os indicadores que, na última ronda do estudo, não cumprindo o critério relativo à pertinência (média > 4), reúnam consenso dos membros do painel quanto a essa falta de pertinência, ou seja, que mais de 50% dos membros do painel tenham pontuado o indicador com “1”, “2” ou “3”, são considerados como não tendo sido validados e, como tal, são excluídos do modelo.

No questionário da primeira ronda é dada a possibilidade aos peritos de formular sugestões de alteração e de inclusão de novos indicadores no estudo. Os objetivos da consulta ao painel são distintos da primeira ronda. Com efeito, para além de avaliar a importância dos indicadores para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos, os peritos são levados a confrontar as suas respostas na primeira ronda com as respostas agregadas do painel, podendo rever a sua opinião relativamente às mesmas. Ao mesmo tempo, os peritos do painel são informados do estado de cada um dos indicadores em matéria de validação. O questionário da segunda ronda (Anexo VII) incorpora os resultados agregados da primeira ronda, as respostas do perito e o estado de cada um dos indicadores em termos de validação. Para além dos indicadores, o questionário da segunda ronda procura ainda recolher a opinião dos membros do painel quanto à importância de cada um dos pilares de competitividade, no sentido da avaliação do seu peso relativo no modelo. Trata-se de uma matéria que não é consensual em termos da literatura, mas quer os autores considerados como referência para o estudo (Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003), quer as abordagens do Fórum Económico Mundial, do World Travel & Tourism Council e da Exceltur referem o interesse da valorização do peso de cada um dos pilares, na medida em que nem têm idêntica relevância.

Em ambos os casos, os questionários foram acompanhados de breves documentos explicativos dos indicadores em avaliação, com a sua identificação, justificação/razão para a sua consideração no estudo, método de cálculo e fonte de dados (Anexos IV e VIII).

O questionário da segunda ronda do painel Delphi foi enviado para os 29 peritos que participaram na primeira ronda. Nas instruções de resposta na segunda ronda, foi dada a

possibilidade aos peritos de reverem a classificação dada a cada um dos indicadores na primeira ronda, bem como foi pedida a avaliação da relevância dos novos indicadores incluídos no estudo. Foram obtidas 25 respostas válidas, alcançando-se, assim, a meta definida em sede de metodologia que garante a representatividade do painel.

Seguindo recomendações da literatura (Morgan et al, 2007; Horan, 2010), o estudo de Delphi foi complementado com a realização de uma análise de variância com um fator (One-way Anova), com o objetivo de aferir a existência de diferenças estatisticamente significativas das respostas dos membros do painel quanto à pertinência do indicador para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos, nomeadamente em função do tipo de perito participante no painel (representante da indústria ou académico), bem como em termos da sua nacionalidade (nacional ou estrangeiro).

#### 3.5.4. Aplicação prática do modelo ao caso de estudo de Lisboa

Apesar de colocado em primeiro lugar, a definição do destino não é necessariamente o primeiro passo do processo. Mais do que fazê-lo no início, importa definir de forma clara quais as fronteiras geográficas do destino a analisar e, sempre que possível, fazê-las coincidir com fronteiras políticas para as quais já existem processos de recolha de informação (OMT, 2004).

Nesta matéria, a definição da escala de análise da cidade para fins estatísticos assume-se como tópico de discussão. Ostertag e Wöber (2010) consideram que, em face das diferentes perspetivas sobre o que é uma “cidade” (resultantes da perceção do visitante, da imagem da cidade ou critérios quantitativos), a definição das fronteiras territoriais da “cidade” é crítica para a recolha e comparabilidade das estatísticas, isto sem prejuízo de se reconhecer que essa comparabilidade é sempre relativa, nunca absoluta (Verma, 2002). Estas fronteiras podem assumir diferentes naturezas em função de:

- Limites políticos da cidade;
- Responsabilidades de uma entidade local de turismo;
- Densidade populacional;
- Volume de visitantes;

- Distância em tempo ao centro da cidade, medida em termos de deslocação em transporte público.
- Acessibilidade através de transportes públicos a partir do centro da cidade dentro de um determinado limite temporal;

Por outro, conforme já abordado na revisão da literatura, a definição de cidade pode ser distinta em função da ótica com que é abordada, ou seja, varia consoante a analisemos do ponto de vista da perceção dos turistas (procura), da distribuição dos recursos turísticos (oferta), aplicação efetiva do poder e da gestão (abordagem institucional), podendo assim ser tomada a opção pragmática de definir a sua escala a partir da disponibilidade de dados comparativos.

A definição criteriosa da escala de análise é, assim, fundamental. Por outro lado, poderá considerar-se a possibilidade de subdividir o destino em subunidades nos casos em que a análise se justificar.

Conforme já foi referido, o propósito inicial da presente investigação foi estudar a competitividade de Lisboa e analisar o desempenho competitivo da cidade face aos seus concorrentes. Nesta discussão acerca da escala de análise, podemos perguntar legitimamente: de que Lisboa estamos a falar? A cidade de Lisboa vista do ponto de vista administrativo? A Grande Lisboa, subregião estatística portuguesa, parte da Área Metropolitana, formada pelos municípios da margem norte do Tejo? Ou, por fim, uma perspetiva de metrópole, adotando a Área Metropolitana de Lisboa como universo de análise, considerando os 18 municípios da Grande Lisboa e da Península de Setúbal.

Nesta matéria, sem prejuízo de um movimento tendente a valorizar uma certa dimensão metropolitana de Lisboa que constitui um dos objetivos estratégicos da cidade de Lisboa (Ferreira A. F., 2007) - em especial a partir da constituição das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, por via da publicação da Lei n.º 44/91, de 2 de agosto, abrindo oportunidades para uma gestão integrada do território metropolitano - a verdade é que a atratividade de Lisboa continua a ser centrada na cidade de Lisboa e nos seus recursos (ATL, 2010).

Assim, para efeitos de estruturação do processo de recolha de dados, procuraremos utilizar as três perspetivas geográficas preconizadas pela ATL (2010): uma, correspondente ao território da Cidade de Lisboa; uma segunda área, correspondente ao

conjunto formado pelos municípios de Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra e Mafra; e, finalmente, uma terceira área, correspondente à Área Promocional de Lisboa, correspondendo à então NUTS II Lisboa e Vale do Tejo.

Em face dos objetivos definidos para a investigação, procuraremos utilizar como base a abordagem de cidade sempre que tal for possível, alargando a unidade de análise para os níveis superiores (NUTS III, NUTS II) nos casos em que, por motivos de disponibilidade de dados ou da sua comparabilidade, tal se revele necessário.

No tocante às fontes de informação a utilizar na presente investigação, privilegiar-se-á a utilização de indicadores que utilizam dados secundários, de fontes cuja credibilidade seja reconhecida internacionalmente, como condição para garantir a validade do exercício, bem como a comparabilidade na análise entre os destinos.



## PARTE II - UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS URBANOS

### **4. Proposta de um modelo de avaliação da competitividade de destinos turísticos urbanos**

#### 4.1. Introdução

A definição de um quadro de indicadores de avaliação do desempenho de um dado destino turístico, independentemente da sua escala (país, região, cidade ou *resort*), é um elemento importante para a definição e monitorização de políticas de turismo e para a aferição sistemática do desempenho do destino *per se* e face aos seus concorrentes, constituindo uma componente fundamental daquilo a que correntemente se denomina de gestão do destino (OMT, 2002c).

Ao longo deste capítulo, procuremos sustentar a definição de um conjunto de indicadores suscetível de apoiar a tomada de decisão em matéria de planeamento, desenvolvimento e avaliação de políticas públicas no domínio do turismo urbano. Trata-se, no fundo, de disponibilizar aos gestores dos destinos um instrumento de medida do posicionamento competitivo do destino, suscetível de permitir a identificação de riscos e sinalizar eventuais necessidades de atuação (OMT, 2004).

Numa primeira parte, abordaremos o quadro conceptual que sustenta o sistema de indicadores proposto e discutiremos os pressupostos e as bases do modelo. Num segundo momento, descreveremos a proposta de indicadores, os resultados do processo de validação dos mesmos e a lista final de indicadores que será utilizada na aplicação do sistema ao caso de estudo definido.

#### 4.2. Pressupostos e bases do modelo

O exercício de definição de um sistema de indicadores de avaliação da competitividade de destinos urbanos deve obedecer a um conjunto de pressupostos, desde logo uma escolha crítica acerca dos modelos de referência a utilizar. Nesta medida, o modelo desenvolvido por Dwyer e Kim (2003), também conhecido como modelo integrado, constitui uma referência adequada para explicar o fenómeno da

competitividade de destinos turísticos, isto sem prejuízo da sua necessária adaptação à escala do destino urbano, conforme defendeu igualmente Paskaleva-Shapira (2007).

Na base da escolha deste modelo como referência para o presente projeto de investigação estão diversos fatores. Em primeiro lugar, por se tratar de um dos modelos mais referenciados na literatura sobre esta temática, sendo reconhecido o seu contributo em matéria de conhecimento para a explicação do fenómeno da competitividade no setor do turismo (Dimanche, 2005; Crouch, 2006; Minghetti e Montaguti, 2010; Valls et al, 2013).

Um segundo argumento relevante tem a ver com a importância da estabilização de um conjunto de funções que Dwyer e Kim (2003) classificam como gestão do destino, alargando o conceito que havia sido proposto por Ritchie e Crouch (2003), focado sobretudo em aspetos de política e estratégia, e defendendo nesta medida uma cooperação entre governo e indústria. A gestão dos destinos tem sido bastante valorizada em termos da literatura enquanto fator-chave para o adequado desenvolvimento turístico (OMT, 2007, 2011a), pelo que este modelo assume relevância em termos da identificação dos domínios de atuação das entidades gestoras de destinos - planeamento e políticas, marketing, monitorização, integração com outros setores, desenvolvimento de recursos humanos e a gestão ambiental (Dwyer e Kim, 2003). Os aspetos da organização e da governança têm estado no topo da agenda das principais organizações internacionais do turismo, em especial da OCDE, que reconhece que as práticas de governo têm que refletir as alterações da envolvente dos negócios e das políticas públicas, sustentando igualmente a importância das parcerias público-privado e de uma melhor coordenação vertical e horizontal das políticas de turismo (OCDE, 2012, 2014).

Por outro lado, o modelo de Dwyer e Kim (2003) apresentou como inovação a consideração das condições da procura como elemento determinante da competitividade dos destinos, ao contrário de outros modelos que ignoravam esta realidade ou não lhe conferiam um papel importante. A generalidade dos estudos sobre esta matéria assinala uma maior pluralidade da procura, a emergência de novos mercados especializados e de segmentos de mercado e um maior poder do consumidor no processo de compra (Moutinho, 2011), para além de uma importância crescente do turista no processo de produção turística (Enright e Newton, 2004). Acresce que, para Dwyer e Kim (2003a), a imagem do destino deixa de ser uma condição situacional, como propunham Ritchie e

Crouch (2003), ou seja, um fator de competitividade externo ao sistema “destino turístico”, para passar a ser um elemento influenciável pela gestão do destino e não um mero impacto a gerir.

Finalmente, um elemento considerado relevante na adoção do modelo de Dwyer e Kim prende-se com a circunstância deste preconizar uma ligação entre as vantagens competitivas de um destino, resultantes do valor acrescentado gerado pelas atividades turísticas, e as suas vantagens comparativas, relativas aos recursos do destino. Este aspeto foi largamente discutido na parte 2 e a opção que seguimos passa por considerar que, no caso do turismo, a competitividade não radica apenas em vantagens competitivas, ou seja, na capacidade de gerir eficazmente os recursos de um dado destino, mas igualmente na dotação de recursos que esse destino dispõe, sejam recursos primários ou secundários. Ambas as opções são válidas no processo competitivo e um balanço equilibrado dos dois tipos de vantagens é indispensável para que os destinos continuem a concorrer no mercado.

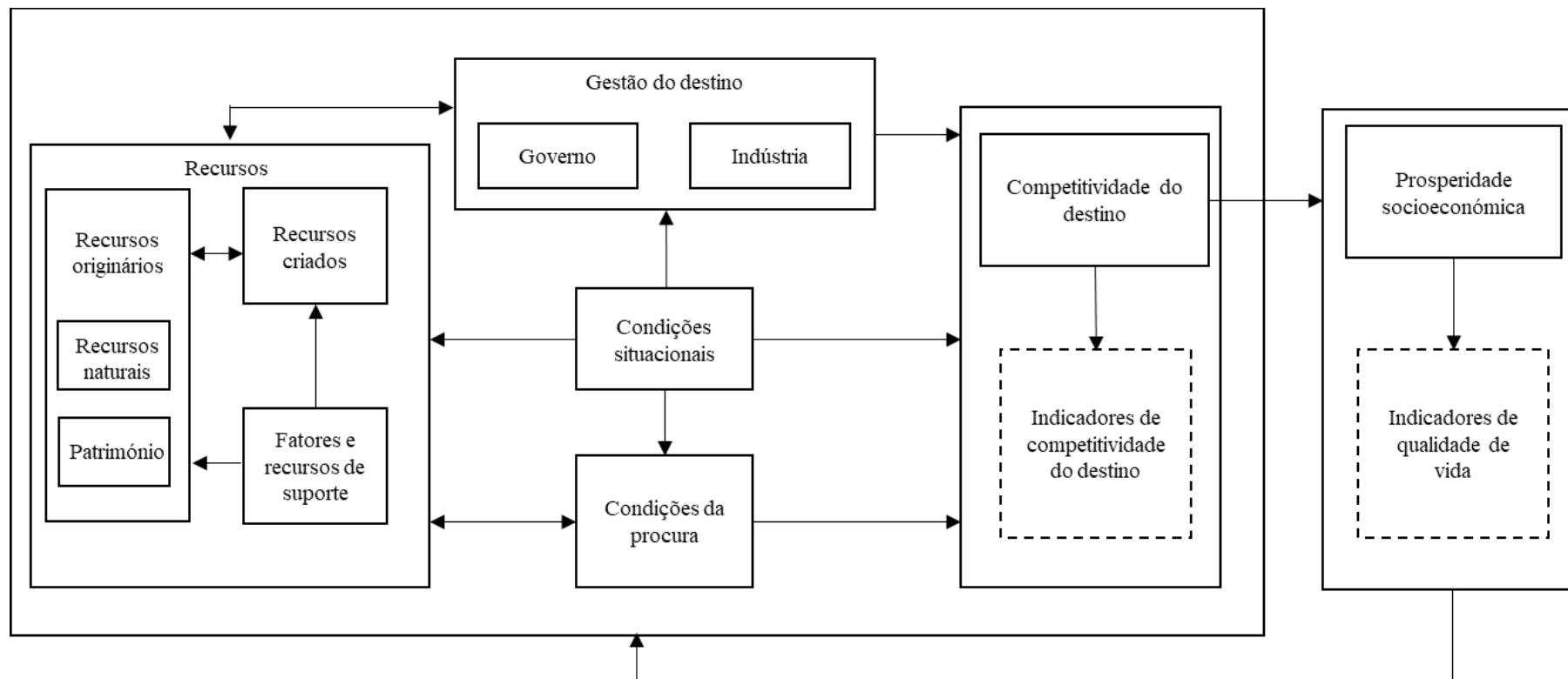
#### 4.3. Uma proposta de modelo de competitividade turística de destinos urbanos

Tendo presente o contexto do presente projeto de investigação, foi desenvolvida uma proposta de modelo de competitividade turística [Figura 51], a partir da abordagem de Dywer e Kim (2003), recuperando no essencial os quatro grandes pilares que constituem o sistema de competitividade dos destinos definidos no modelo integrado – Recursos, Gestão do Destino, Condições Situacionais e Condições da Procura, e que têm como objetivos a competitividade e a prosperidade socioeconómica do destino.

Contudo, este modelo apresenta algumas diferenças face ao modelo integrado, desde logo uma perspetiva diferente do posicionamento da competitividade do setor do turismo no modelo de desenvolvimento integrado da cidade. Com efeito, tal como Dwyer e Kim (2003), este modelo considera que a competitividade turística constitui um objetivo intermédio dentro de um processo mais amplo tendente a maximizar o contributo do setor do turismo para alcançar a prosperidade socioeconómica do destino. De certo modo, defende-se que o turismo se apresenta como instrumento de fomento da qualidade de vida das cidades, posição partilhada por Paskaleva-Shapira (2007), no que à relação com o sistema urbano diz respeito.

Porém, ao contrário do que aqueles autores preconizavam, o presente modelo considera que a prosperidade socioeconómica não se basta no seu papel de resultado final do processo de desenvolvimento, assumindo igualmente um importante papel no incremento da competitividade e da atratividade dos destinos turísticos, seja pela sua influência em termos de imagem junto dos turistas, criando valor e atraindo novos negócios turísticos, seja pelo seu impacto em termos da atratividade da cidade junto de residentes, potenciais residentes, empresas e potenciais investidores. A prosperidade socioeconómica, medida do ponto de vista da melhoria da qualidade de vida, constitui assim, em simultâneo, um produto da competitividade da indústria turística e um fator de competitividade dos destinos turísticos.

Figura 51 – Uma proposta de modelo de competitividade de destinos urbanos



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dywer e Kim (2007)

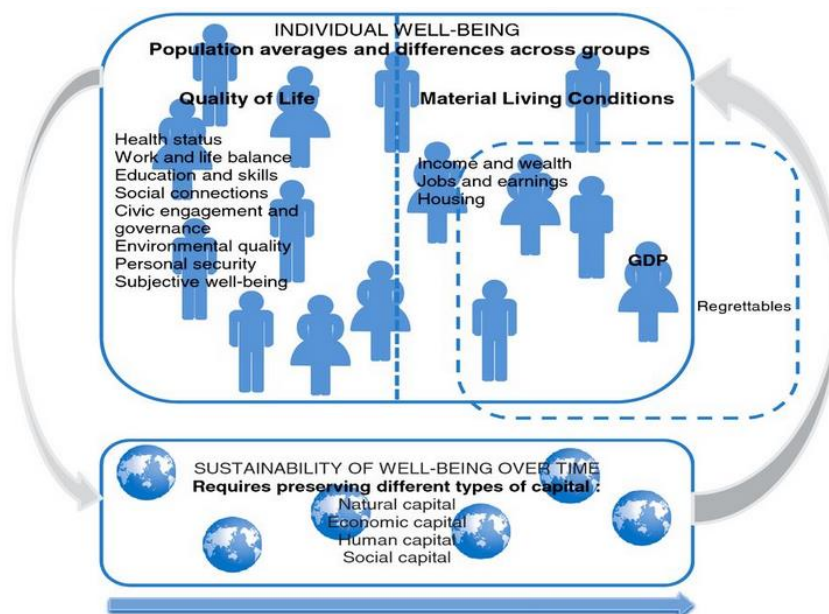
Esta ideia é contemporânea de uma nova forma de olhar para a avaliação da prosperidade e do progresso das economias. O Produto Interno Bruto (PIB) assumiu-se praticamente desde a sua conceção como a medida de referência em termos de desempenho e progresso das economias e o elemento central da generalidade das políticas públicas (Barroso, 2007; Comissão Europeia, 2009). A partir de finais dos anos 90 do século XX começou a consensualizar-se a necessidade de complementar o PIB com outros indicadores que reflitam preocupações públicas mais amplas do que as contidas no mesmo, nomeadamente ambientais e sociais. O trabalho do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em concreto o Índice de Desenvolvimento Humano, constitui, porventura, o exercício mais conhecido nesta matéria, isto apesar de muitas outras organizações internacionais se terem debruçado aprofundadamente sobre o tema como, por exemplo, o Banco Mundial, ou a OCDE, que desenvolveu o Projeto Global sobre a Aferição do Progresso das Sociedades (Comissão Europeia, 2009; OCDE, 2013a).

Como resultado deste processo, a Comissão Europeia lançou uma orientação política, plasmada na Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu denominada “O PIB e mais além. Medir o progresso num mundo em mudança” [COM (2009) 433], nos termos da qual preconiza cinco ações para o progresso nesta matéria, incluindo o complemento do PIB com indicadores ambientais e sociais, a utilização das novas tecnologias para a geração de informação em tempo quase real, a medição e disseminação de informação sobre a distribuição da riqueza e desigualdades, o desenvolvimento de um painel de avaliação do desenvolvimento sustentável e o aprofundamento do Sistema Europeu de Contas para responder a estas necessidades de conhecimento (Comissão Europeia, 2009).

Na linha destes trabalhos, a OCDE desenvolveu a iniciativa Better Life com o objetivo de desenvolver um sistema de indicadores de medição do bem-estar dos seus Estados-membros [Figura 52], que envolve um conjunto de dimensões associadas à qualidade de vida das populações (Boarini, 2011) e tem na publicação *How's Life* (OCDE, 2013a) e no site website interativo <http://www.oecdbetterlifeindex.org/> os seus dois produtos mais conhecidos. Esta abordagem tem um elemento particularmente interessante, que consiste na possibilidade de customização do índice pelos utilizadores,

partindo da concepção de que a qualidade de vida é um elemento subjetivo, dependendo por isso da preferência dos cidadãos por cada uma das dimensões de qualidade de vida.

Figura 52 – Modelo “How’s Life” para medição do progresso e bem-estar



Fonte: OCDE (2013a)

Por outro lado, este movimento internacional no sentido da valorização da qualidade de vida como medida do progresso e do bem-estar das economias está alinhado com uma outra tendência, igualmente ascendente, que valoriza a qualidade de vida como elemento de atratividade dos territórios e não apenas como *output* do processo de desenvolvimento, como se preconizava nos anos 90 (Begg, 1999). Como vimos, esta alteração está patente nos trabalhos de Richard Florida sobre a ascensão da classe criativa e no domínio das cidades mais abertas, inovadoras e com melhor qualidade de vida (Florida, 2002, 2003), mas igualmente num conjunto de índices e trabalhos desenvolvidas por empresas de consultoria de captação de investimento e de gestão da atratividade das cidades, que valorizam a “qualidade de vida” como um dos elementos dessa atratividade (Institute for Urban Strategies, 2011; fDI, 2012; Economist Intelligence Unit, 2012, 2013; PwC, 2012; AT Kearney, 2014).

Por outro lado, a incorporação desta inovação no modelo de competitividade proposto tem, a nosso ver, implicações a vários níveis em termos de posicionamento do turismo no sistema de desenvolvimento urbano e mesmo em termos da abordagem de governo do processo de desenvolvimento turístico nesse contexto. Desde logo, sendo um

importante ativo na definição da atratividade do território, o turismo deverá estar integrado no processo de definição das estratégias de desenvolvimento do espaço urbano, numa lógica de “*whole of government approach*”, de governo global, que garanta as condições para maximizar a atratividade do território. Por outro lado, a abordagem subnacional conduz-nos à evidência da necessidade de uma maior integração das empresas e dos seus representantes no desenvolvimento de parcerias na gestão dos destinos turísticos (OCDE, 2012).

Uma segunda diferença face ao modelo de Dwyer e Kim (2003), prende-se com o conjunto de elementos que denominamos de “Recursos” e que incluem os recursos originários do destino, os recursos criados e os fatores ou recursos de suporte. Dwyer e Kim (2003) consideram que os recursos originários, ou seja, os recursos naturais e patrimoniais, constituem a base da atratividade dos destinos turísticos, ao passo que os recursos criados (a infraestrutura turística, os eventos, o entretenimento, as compras) e os fatores e recursos de suporte (infraestruturas de uso geral, qualidade do serviço, hospitalidade, acessibilidade e ligações com mercados de origem) representam os elementos secundários que, tal como prescrevem Ritchie e Crouch (2003), servem de fundações para uma indústria turística de sucesso. De acordo com o modelo integrado, a gestão do destino influenciava os fatores e recursos de suporte e os recursos criados, não tendo qualquer intervenção sobre os recursos originários.

Relativamente a esta matéria, e como se disse, a abordagem que propomos possui uma perspetiva um pouco diferente, considerando que não são apenas os recursos originários os responsáveis pela atração dos turistas. São hoje inúmeros os exemplos dos recursos criados que são, eles próprios, motivações primárias de procura. González (2011) dá o exemplo do processo de desenvolvimento turístico de Bilbao e da construção do Guggenheim como criação de uma nova âncora de atratividade da cidade. Outros serão os casos em que é a própria construção do destino e, como tal, dos seus elementos de atratividade, que está em causa. Henderson (2006) discute o caso do Dubai enquanto modelo de forte investimento na criação do destino e de elementos de atratividade cujos resultados foram bastante positivos. Por outro lado, a proposta de modelo considera que a gestão do destino tem igualmente um papel importante na manutenção da dotação de fatores, como diria David Ricardo, ou seja, do *stock* e da qualidade dos recursos disponíveis para atrair os turistas, que se traduz na interação biunívoca entre as caixas “Recursos” e “Gestão do Destino”. Tome-se, a título de exemplo, o trabalho de



preservação e manutenção de parques naturais, reservas e estuários, o investimento na recuperação, preservação e valorização do património e, ainda, o esforço na reabilitação urbana.

Por fim, um último elemento distintivo face ao modelo de Dwyer e Kim (2003) prende-se com a relação entre recursos originários e recursos criados, inexistente no modelo integrado, que diferencia claramente estas duas categorias. Os recursos originários integram os recursos naturais e culturais, ao passo que os recursos criados dizem respeito às infraestruturas turísticas (alojamento, transportes, informação turística, entre outras), às atividades turísticas e ao entretenimento, não existindo interação entre ambos. Nesta matéria, o modelo que preconizamos defende a interação entre estas duas categorias, sendo que os recursos criados poderão constituir uma forma de amplificar os recursos naturais e culturais existentes no destino e, desta forma, um mecanismo de incremento da capacidade do destino de atrair visitantes e de competir com os seus concorrentes. A criação de atividades na natureza ou de novas formas de experienciar a cultura local constituem exemplos de formas de amplificação dos recursos originários. É consensual que a inovação assume um papel relevante na potencialização da capacidade competitiva dos destinos (Hall e Williams, 2008; Valls et al, 2013) e a criação de recursos, produtos e experiências constitui uma das vias de inovar na forma como são disponibilizados serviços turísticos junto dos visitantes, valorizando os recursos culturais e criativos como importantes elementos do produto turístico e de geração de vantagens competitivas (Dupeyras e MacCallum, 2013).

#### 4.4. Estrutura do modelo

O modelo proposto na presente investigação pretende constituir a base para a compreensão da competitividade de destinos turísticos urbanos. Importa, assim, procurar discutir as suas várias componentes, seguindo em grande medida a nomenclatura proposta por Dwyer e Kim (2003).

Um primeiro pilar do modelo (Recursos) corresponde aos recursos do destino, integrando três componentes distintas - recursos originários, recursos criados e fatores e recursos de suporte. Os recursos originários integram, por sua vez, recursos naturais (clima, paisagem, praias, fauna e flora, natureza conservada e parques naturais), bem como culturais (sítios históricos classificados, museus, elementos arquitetónicos e

artísticos, artes tradicionais, variedade de gastronomia e outros locais conhecidos pela sua cultura). Por seu lado, os recursos criados contemplam toda a infraestrutura turística (variedade e qualidade do alojamento, aeroportos, informação turística, acessibilidade dos visitantes às áreas naturais ou equipamentos de suporte à realização de congressos de convenções), as atividades a desenvolver no destino, os recursos associados ao turismo de compras e ao entretenimento. Aos recursos criados está associada uma forte componente de inovação na experiência que relevamos na presente investigação como elemento crítico para a capacidade competitiva do destino. Este conjunto de elementos (recursos originários e recursos criados) constitui a motivação primária para atrair visitantes para o destino (Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003). Ainda no pilar “recursos”, temos as infraestruturas de suporte, envolvendo as infraestruturas gerais, a qualidade do serviço prestado, a acessibilidade ao destino, a hospitalidade da comunidade residente e as ligações de mercado com os principais destinos de origem, sejam elas de negócios, étnicas, culturais ou religiosas.

As condições situacionais representam um segundo elemento do modelo e correspondem ao ambiente competitivo em que o destino se integra e que impacta no seu processo de desenvolvimento. Constituem áreas a considerar neste pilar, o ambiente macroeconómico (contexto económico global, estabilidade política, condições económicas dos mercados emissores, desenvolvimento tecnológico), o ambiente competitivo *micro* (condições económicas, concorrência, nível de cooperação empresarial, empreendedorismo, acesso a capital de risco, penetração da tecnologia dos serviços de suporte ao destino, etc), a localização do destino, a competitividade de preços (value for money, taxa de câmbio, preços de voos e alojamento, etc) e a segurança.

Um terceiro pilar consiste na gestão do destino e corresponde, no fundo, aos fatores que contribuem para aumentar a atratividade dos recursos e atrações, fortalecer a eficiência dos fatores e recursos de suporte, gerindo a adaptação às condições situacionais (Ritchie e Crouch, 1999). Integram-se neste pilar a organização e governança do destino, as políticas de desenvolvimento do destino que, para Dwyer e Kim (2003) são de matriz essencialmente pública, bem como a gestão do marketing, que os autores associam maioritariamente ao setor privado (essencialmente privada). Incluem-se aqui igualmente a gestão de recursos humanos e gestão ambiental, partilhados pelo setor público e privado.

As condições da procura constituem o quarto e último pilar do modelo, compreendendo a notoriedade, que pode ser gerada por atividades de *marketing*, a percepção influenciada pela imagem projetada do destino e as preferências dos consumidores, em constante evolução e, ainda, a sazonalidade dessa mesma procura.

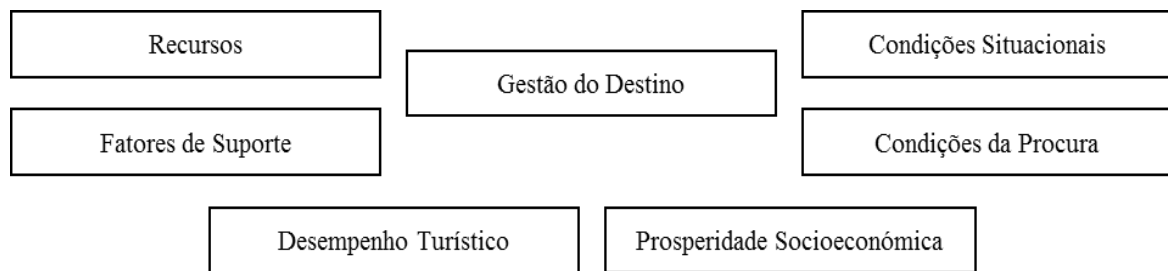
Finalmente, como resultados do modelo, identificam-se duas dimensões distintas. Uma primeira constitui o corolário do processo de competitividade dos destinos e está relacionada com a interação dos fatores de competitividade atrás descritos. Dwyer e Kim (2003) identificam o n.º de visitantes, a quota de mercado, os gastos dos turistas e respetiva evolução e o contributo do turismo para a economia como principais áreas a medir neste quadro. Por outro lado, uma segunda dimensão está associada à prosperidade económica (traduzida em indicadores de qualidade de vida), não apenas enquanto resultado do processo de competitividade de um destino turístico, como preconizavam Dwyer e Kim (2003), mas igualmente como importantes *inputs* para assegurar a sustentabilidade dessa posição competitiva, na linha do que as teorias de desenvolvimento urbano defendem em termos do papel da atratividade dos espaços urbanos.

#### 4.5. Uma proposta inicial de sistema de indicadores

Estabilizado o quadro de referência da competitividade de destinos turísticos urbanos, importa agora desenvolver um conjunto de indicadores que permitam operacionalizar o modelo e a sua aplicação como forma de permitir o *benchmarking* entre destinos, essencialmente para medir competitividade enquanto medida comparada (OMT, 2004).

Partindo do modelo de competitividade de destinos turísticos urbanos apresentado na figura 51, identificou-se um conjunto de dimensões de competitividade (Figura 53) que, de resto, são relativamente consensuais na literatura, sendo partilhadas por outros autores, ainda que por vezes de forma agregada ou mais pormenorizada (Dwyer e Kim, 2003; Paskaleva-Shapira, 2007; Lee e King, 2009; Kim N, 2012; Perna et al, 2012).

Figura 53 – Dimensões de competitividade de destinos turísticos urbanos



Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, procurar-se-á concretizar a forma de medição destas dimensões de competitividade, definindo para cada uma delas indicadores de medida.

Conforme já foi amplamente discutido, mais do que uma lista exaustiva de indicadores suscetíveis de medir a capacidade competitiva dos destinos que, como vimos, tem resultado em sistemas complexos de difícil utilização por parte de *policy makers* e gestores de destinos, pretende-se construir uma seleção de indicadores prática, gerível e consensual, na linha do que defendem outros autores (Romão et al, 2012; Perna et al, 2012; Dupeyras e MacCallum, 2013).

Nessa medida, procurou-se identificar indicadores referenciados na literatura como relevantes para medir as dimensões de competitividade definidas no modelo e caracterizar o seu contributo para a competitividade do destino. Apesar de não ser um critério de exclusão, procurou-se privilegiar a escolha de indicadores cujos dados de base se encontrem disponíveis ou sejam suscetíveis de recolha, tal como sugerido pela literatura (OMT, 2004; Perna et al, 2010, 2012; Romão et al, 2012; Dupeyras e MacCallum, 2013).

A Tabela 28 representa a proposta inicial de indicadores a incluir no modelo, distribuídas em função dos diversos pilares/dimensões, que denominámos de City Tourism Competitiveness Scorecard e que será submetida ao escrutínio dos membros do painel Delphi no sentido de avaliar a pertinência dos indicadores para a medição do fenómeno da competitividade nos destinos turísticos urbanos.

Tabela 28 – City Tourism Competitiveness Scorecard – proposta inicial

| Pilares  | #ID | Indicadores                              | Justificação/Racional  | Método   | Fonte   | Referências   |
|----------|-----|--|--|--|---|---|
| Recursos | I.1 | Áreas Protegidas                         | A qualidade ambiental do destino turístico é determinante para a sua atratividade. Nessa medida, a existência de áreas protegidas, medida sob a forma de percentagem do território classificado como área protegida, constitui uma evidência dessa qualidade ambiental   | Rácio entre a área do território classificada como área protegida e área total | Institutos Nacionais de Estatísticas; Ministérios do Ambiente | Dwyer e Kim (2003); Kim N (2012); Lee e King (2009)   |
|          | I.2 | Qualidade das praias                     | A qualidade dos recursos naturais do destino turístico é importante para a sua atratividade. No caso dos destinos costeiros, a existência de praias com standards de qualidade reconhecidos internacionalmente é importante para medir essa atratividade   | N.º de praias com bandeira azul  | Bandeira Azul da Europa                                       | Dwyer e Kim (2003); Exceltur (2011)   |
|          | I.3 | Sítios Património Mundial                | A oferta cultural constitui um dos principais elementos de atratividade das cidades. A classificação como património da humanidade pela UNESCO representa uma garantia dessa distintividade.   | n.º sítios classificados património mundial pela UNESCO                        | UNESCO  | Dwyer e Kim (2003); Kim, N (2012); EIU (2012)   |
|          | I.4 | Museus e Monumentos                      | A oferta cultural constitui um dos principais elementos de atratividade das cidades. A existência de museus e monumentos que constituam, por si só, âncoras de atratividade constitui uma vantagem competitiva face aos concorrentes   | n.º de museus e monumentos com mais de 100.000 visitantes/ano                  | Ministérios da Cultura  | Dwyer e Kim (2003); Barbosa et al (2010); Kim N (2012); Exceltur (2011); EIU (2012); AT Kearney (2014); Institute for Urban Strategies (2014) |
|          | I.5 | Número de reuniões e conferências (MICE) | A indústria MICE é um dos componentes importantes da competitividade das cidades   | Número de conferências e reuniões  | ICCA  | Dwyer e Kim (2003); EIU (2012); PwC (2012); ICCA (2013)   |
|          | I.6 | Qualidade da oferta hoteleira            | A qualidade da oferta de alojamento constitui um indicador da capacidade de um dado destino prestar serviços de qualidade aos visitantes. Os sistemas nacionais de classificação constituem referenciais de qualidade internacionalmente reconhecidos, pelo que a classificação média da oferta hoteleira representa um proxy dessa avaliação de qualidade | Classificação média da oferta hoteleira  | Autoridades Nacionais de Turismo                              | Dwyer e Kim (2003); Barbosa et al (2010); Kim, N (2012); EIU (2012)   |

| Pilares            | #ID | Indicadores                       | Justificação/Racional  | Método   | Fonte                                | Referências   |
|--------------------|-----|-----------------------------------|--|--|--------------------------------------|---|
| Fatores de Suporte | I.7 | Qualificação dos recursos humanos | A capacidade de um dado destino prestar níveis de qualidade de serviço superiores depende da disponibilidade de mão-de-obra qualificada            | Facilidade de contratação de profissionais qualificados no turismo   | WEF (2015)                           | Kim, N (2012); Lee e King (2009); PwC (2012); AT Kearney (2014)                       |
|                    | I.8 | Conectividade aérea               | O número de ligações aéreas semanais dos mercados emissores principais é fundamental para a competitividade do destino                             | Número de voos semanais a partir dos 5 principais mercados de origem | Aeroportos                           | Exceltur (2011); EIU (2012); Mastercard (2013); Institute for Urban Strategies (2014) |
|                    | I.9 | Infraestruturas médicas           | As condições de saúde do destino são elementos importantes para a atratividade do destino em termos gerais, em especial para segmentos específicos | N.º de camas em hospitais por 1.000 habitantes                       | Institutos Nacionais de Estatísticas | Dwyer e Kim (2003); Exceltur (2011); PwC (2012); WEF (2013)                           |

| Pilares           | #ID   | Indicadores                                | Justificação/Racional   | Método   | Fonte                           | Referências   |
|-------------------|-------|--|---|--|---------------------------------|---|
| Gestão do destino | I.10  | Plano estratégico para o turismo da cidade | A existência de um plano estratégico para o setor permite aos responsáveis pela política de turismo gerir as oportunidades de desenvolvimento do setor  | Existência de um processo de planeamento, envolvendo stakeholders do setor | Governos Nacionais /Regionais   | Dwyer e Kim (2003); Dupeyras e MacCallum (2013); Exceltur (2011); Lee e King (2009) |
|                   | I.111 | Priorização do turismo                     | A priorização do turismo pelas autoridades públicas é considerada na literatura como um fator de competitividade importante. Não sendo o único elemento, a dotação do orçamento da estrutura de gestão de destino é um indicador demonstrador desta priorização | Orçamento da organização gestora do destino                                | Entidades Gestoras dos Destinos | Dwyer e Kim (2003); WEF(2013) , Exceltur (2011); AT Kearney (2014)                  |

| Pilares                | #ID  | Indicadores                            | Justificação/Racional   | Método   | Fonte                     | Referências   |
|------------------------|------|--|---|--|---------------------------|---|
| Condições situacionais | I.12 | Internet Readiness (Acesso à internet) | Atualmente, o grau de penetração das TIC é determinante não apenas para avaliar o potencial de inovação do destino, mas igualmente a capacidade de propiciar aos turistas uma boa ligação no destino  | Percentagem da população que acede com regularidade à internet   | Eurostat                  | Kim, N (2012); Barbosa et al (2010)                                 |
|                        | I.13 | Inovação                               | O nível de inovação do destino constitui um indicador de competitividade, simbolizando o grau de preparação do destino para se adaptar às transformações do mercado   | Número de pontos no Innovation Cities Program's Innovation Index | Innovation Cities Program | Dwyer e Kim (2003); Romão, Guerreiro, e Rodrigues (2012)            |
|                        | I.14 | Segurança                              | A segurança do destino é um dos principais fatores de competitividade dos destinos turísticos, condicionando fortemente a atratividade das cidades/regiões  | N.º de crimes registados pela polícia por 1000 habitantes        | Eurostat                  | Dwyer e Kim (2003); WEF; Exceltur (2011); Lee e King (2009)         |
|                        | I.15 | Competitividade preços                 | Os custos no destino são um dos fatores que mais influencia a escolha de um destino turístico. Na ausência de índices de preços da atividade turística no seu todo, os índices de preços da hotelaria constituem um proxy do nível geral de preços no destino | Pontuação no Trivago Hotel Price Index                           | Trivago                   | PwC (2012); Kim, N (2012); WEF (2013); Dupeyras e MacCallum (2013); |

| Pilares              | #ID  | Indicadores                                      | Justificação/Racional   | Método  | Fonte                                 | Referências   |
|----------------------|------|--|---|---|---------------------------------------|---|
| Condições da procura | I.16 | Branding da cidade                               | A imagem e reputação da cidade representam elementos importantes da competitividade.  | Pontuação no Anholt City Brands Index                                 | Anholt City Brands Index              | Anholt-GfK (2014, 2013, 2012, 2011)                         |
|                      | I.17 | Sazonalidade da procura turística                | A sazonalidade constitui um importante elemento para medir o equilíbrio dos fluxos turísticos ao longo do ano, a existência de períodos de grande intensidade de procura e indiretamente um indicador sobre estabilidade do emprego | Proporção das dormidas anuais que ocorrem no verão                    | Institutos Nacionais de Estatísticas  | Perna et al (2012); Exceltur (2011)                         |
|                      | I.18 | Diversificação de mercados                       | Quanto mais diversificada for a procura de um destino, menor é o risco de perder a sua vantagem competitiva   | Proporção das chegadas dos principais mercados e o total dos mercados | Institutos Nacionais de Estatísticas  | Dupeyras e MacCallum (2013); Perna et al (2012)             |
|                      | I.19 | Visitor Satisfaction (Satisfação dos Visitantes) | O grau de satisfação dos turistas que visitam o destino demonstra a capacidade que a oferta do destino tem de satisfazer as suas necessidades e é um indicador avançado da taxa de repetição  | Percentagem de turistas muito satisfeitos com a visita                | Inquéritos de Satisfação dos destinos | Dwyer e Kim (2003); Kim, N (2012); Comissão Europeia (2013) |

| Pilares              | #ID  | Indicadores  | Justificação/Racional  | Método   | Fonte  | Referências   |
|----------------------|------|--|--|--|--|---|
| Desempenho Turístico | I.20 | Dormidas em hotéis e similares                               | Medir a procura turística no alojamento é uma das formas de medir o sucesso no processo de desenvolvimento turístico   | n.º de dormidas em hotéis e estabelecimentos similares   | Eurostat; Institutos Nacionais de Estatísticas | Dupeyras e MacCallum (2013); Mastercard (2013); Comissão Europeia (2013)        |
|                      | I.21 | Average Daily Rate   | Indicador que mede o Rendimento médio por quarto vendido   | Rácio entre os proveitos de aposento e o n.º de quartos vendidos   | PwC (2015)                                     | PwC (2015); Mastercard (2013)   |
|                      | I.22 | Taxa de ocupação dos empreendimentos turísticos              | Indicador que mostra a capacidade do alojamento que esteve ocupada num dado período, constituindo um indicador de avaliação do grau de adaptação da oferta à procura existente | Rácio entre número de camas vendidas durante o período em análise e o número de camas disponíveis              | Eurostat; Institutos Nacionais de Estatísticas | Cunha (2013); Silva, J., Mendes, J., e Guerreiro, M. (2001); Perna et al (2012) |
|                      | I.23 | Quota de mercado   | Indicador que permite avaliar o posicionamento de um dado destino face aos seus concorrentes   | Rácio entre o n.º de turistas que chegam a um dado destino e o volume total de entradas no universo em análise | Eurostat; Institutos Nacionais de Estatísticas | Silva, J., Mendes, J., e Guerreiro, M. (2001); Exceltur (2011)                  |
|                      | I.24 | Evolução do número de passageiros desembarcados no aeroporto | Indicador que permite avaliar a evolução da procura turística para o destino por meio aéreo, crescentemente relevante para a competitividade das cidades.                      | Média do n.º de passageiros desembarcados no aeroporto nos últimos 3 anos                                      | Institutos Nacionais de Estatísticas           | Dwyer e Kim (2003); PwC (2012);   |
|                      | I.25 | Evolução do número de passageiros de cruzeiros               | Indicador que permite avaliar a evolução da procura turística para o destino por meio marítimo, crescentemente relevante para a competitividade das cidades.                   | Média do n.º de passageiros desembarcados no porto nos últimos 3 anos  | Administrações Portuárias                      | Dwyer e Kim (2003);   |

| Pilares                     | #ID  | Indicadores                                  | Justificação/Racional   | Método  | Fonte                                | Referências   |
|-----------------------------|------|--|---|---|--------------------------------------|---|
| Prosperidade Socioeconómica | I.26 | PIB per capita                               | O PIB per capita é habitualmente utilizado como indicador de desempenho económico   | PIB gerado pela cidade a dividir pela população     | Institutos Nacionais de Estatísticas | Dwyer e Kim (2003); PwC (2012); Institute for Urban Strategies (2014) |
|                             | I.27 | Liveability Index (Índice de Habitabilidade) | Este indicador considera o ranking de cidades relativamente a mais de 30 fatores qualitativos e quantitativos em cinco grandes categorias: estabilidade; cuidados de saúde; cultura e ambiente; educação; infraestruturas | Posição da cidade no EIU Liveability index (pontos) | Economist Intelligence Unit          | EIU (2012)  |

Fonte: Elaboração própria

O pilar *Recursos* inclui indicadores que avaliam a existência de recursos primários suscetíveis de contribuir para a atratividade do destino, como sejam as áreas protegidas, as praias ou os monumentos. Tal como preconizado pela literatura (Dwyer e Kim, 2003; WEF, 2011, 2013), mais do que a consideração dos recursos no seu estado puro, procurou-se identificar elementos onde possa existir intervenção no sentido da melhoria do recurso (qualificação, classificação, etc). Por outro lado, a capacidade e qualidade hoteleira são amplamente reconhecidas como fatores de competitividade, ao passo que a

capacidade de uma dada cidade competir na captação de eventos e reuniões constitui um importante fator da matriz competitiva de uma cidade moderna (OMT, 2015).

O segundo pilar, denominado fatores de suporte, corresponde a elementos de suporte à dinamização dos recursos, envolvendo matérias como recursos humanos, conectividade ou infraestruturas. Na abordagem a estes dois primeiros pilares, seguimos o modelo de Dwyer e Kim (2003), que os considera com um único pilar de competitividade, assumindo que funcionam complementarmente.

Um terceiro pilar fundamental é a gestão do destino. Tratando-se de um domínio vasto e havendo que tomar opções em termos de métricas de avaliação, optou-se por considerar a dimensão planeamento (existência de uma estratégia consistente para o território) e a dimensão política (priorização da atividade turística pelo setor público) como áreas de avaliação, conforme recomendado na literatura (Dwyer e Kim, 2003; Dupeyras e MacCallum, 2013; WEF, 2015).

A literatura evidencia ainda condições situacionais como elementos de competitividade que, embora externos à atividade turística, têm forte impacto na capacidade de competir dos destinos. Questões como a segurança, a inovação e a penetração tecnológica ou o nível de preços integram este pilar.

Conforme discutido anteriormente, um dos elementos que esteve na base da consideração do modelo de Dwyer e Kim (2003) como modelo de referência para a presente investigação prendeu-se com a dimensão procura, domínio importante da competitividade de cidades e destinos e que a generalidade dos modelos de competitividade que revimos aborda de forma insuficiente. Com efeito, o alinhamento entre os requisitos da procura e os recursos do destino constitui um dos elementos essenciais para a competitividade das cidades, justificando-se nessa medida uma abordagem própria e a existência de indicadores específicos nesse pilar, ligados à sazonalidade, ao branding, à satisfação dos turistas, entre outros.

O pilar desempenho turístico corresponde aos elementos de avaliação típicos na análise da performance dos destinos turísticos. Neste domínio, com base na literatura, elegemos elementos quantitativos e de performance da hotelaria como sejam o volume de procura (em dormidas), os rendimentos médio por quarto, as taxas de ocupação e a quota de mercado, bem como a dinâmica de crescimento de fluxos de dois meios de



transporte fundamentais na dinâmica das cidades de hoje – os fluxos aeroportuários e os fluxos marítimos (cruzeiros).

Finalmente, um último pilar denomina-se por prosperidade socioeconómica e procura medir a importância da qualidade de vida na cidade para a sua própria competitividade. Nesta matéria, considerou-se uma medida típica de riqueza gerada no território (PIB per capita), a par com a qualidade de vida do destino medida de uma forma ampla e diversificada (liveability index, desenvolvido pela Economist Intelligence Unit).

#### 4.6. Análise dos resultados do painel Delphi de validação dos indicadores

##### 4.6.1. Primeira ronda do painel Delphi

Conforme referido anteriormente, o método Delphi é utilizado no sentido de procurar obter consenso entre os membros do painel relativamente às questões colocadas numa dada investigação.

No caso em concreto, o objetivo residia na validação de um conjunto de indicadores na avaliação da competitividade dos destinos turísticos urbanos. Assim, na análise dos resultados da primeira ronda do método de Delphi procurou-se avaliar a importância relativa conferida pelos membros do painel a cada um dos indicadores propostos e a existência de consenso entre os membros do painel em relação a essa pertinência.

Para efeitos de análise do questionário, definiram-se os seguintes critérios:

- a) Pertinência do indicador – considerou-se que um indicador é pertinente para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos se a média das respostas dos diversos membros do painel foi superior a 4, correspondendo assim às pontuações mais elevadas numa escala de 1 a 5.
- b) Consenso quanto à pertinência do indicador – considerou-se que um indicador é pertinente quando pelo menos 75% dos inquiridos responderam que o mesmo é (4) importante ou (5) muito importante.

Tendo presente os critérios de pertinência e consenso acima definidos, definiu-se que os indicadores que cumpram cumulativamente os dois critérios podem ser considerados validados para efeitos da presente investigação.

Por outro lado, os restantes indicadores serão submetidos a uma segunda ronda do painel.

A tabela 29 apresenta o apuramento dos dados dos resultados da primeira ronda do painel Delphi:

Tabela 29 – Pannel Delphi - resultados da primeira ronda

|                               |  | N     |         | Mean | Median | Std.      | Minimum | Maximum | Percentiles |    |     |  | Agg 4+5 |
|-------------------------------|--|-------|---------|------|--------|-----------|---------|---------|-------------|----|-----|--|---------|
|                               |  | Valid | Missing |      |        | Deviation |         |         | 25          | 50 | 75  |  | (%)     |
| Resources and Support Factors | 1. Protected Areas   | 29    | 0       | 3,14 | 3      | 1,156     | 1       | 5       | 2           | 3  | 4   |  | 44,8    |
|                               | 2. Quality of Beaches  | 29    | 0       | 3,28 | 3      | 1,192     | 1       | 5       | 2           | 3  | 4   |  | 44,8    |
|                               | 3. UNESCO World Heritage Sites                               | 29    | 0       | 4,14 | 4      | 0,693     | 3       | 5       | 4           | 4  | 5   |  | 82,8    |
|                               | 4. Museums and Monuments                                     | 29    | 0       | 4,31 | 4      | 0,660     | 2       | 5       | 4           | 4  | 5   |  | 96,6    |
|                               | 5. Number of Meetings & Conferences                          | 29    | 0       | 3,66 | 4      | 0,769     | 2       | 5       | 3           | 4  | 4   |  | 55,2    |
|                               | 6. Quality of Hotel Infrastructure                           | 29    | 0       | 4,17 | 4      | 0,539     | 3       | 5       | 4           | 4  | 4,5 |  | 93,1    |
|                               | 7. Human Resources   | 29    | 0       | 4,21 | 4      | 0,861     | 2       | 5       | 4           | 4  | 5   |  | 79,3    |
|                               | 8. Air Connectivity  | 28    | 1       | 4,57 | 5      | 0,690     | 3       | 5       | 4           | 5  | 5   |  | 89,3    |
|                               | 9. Medical Infrastructures                                   | 29    | 0       | 3,21 | 3      | 0,819     | 2       | 5       | 3           | 3  | 4   |  | 37,9    |
| Destination Management        | 10. Strategic urban tourism plan                             | 29    | 0       | 3,97 | 4      | 1,017     | 2       | 5       | 3           | 4  | 5   |  | 69,0    |
|                               | 11. Prioritization of tourism by public authorities          | 29    | 0       | 4,21 | 4      | 0,620     | 3       | 5       | 4           | 4  | 5   |  | 89,7    |
| Situational Conditions        | 12. Internet Readiness                                       | 29    | 0       | 3,79 | 4      | 0,774     | 2       | 5       | 3           | 4  | 4   |  | 72,4    |
|                               | 13. Innovation   | 29    | 0       | 3,69 | 4      | 0,930     | 1       | 5       | 3           | 4  | 4   |  | 62,1    |
|                               | 14. Destination Safety and Security                          | 29    | 0       | 4,48 | 5      | 0,634     | 3       | 5       | 4           | 5  | 5   |  | 93,1    |
|                               | 15. Price Competitiveness                                    | 29    | 0       | 4,00 | 4      | 0,707     | 3       | 5       | 3,5         | 4  | 4,5 |  | 75,9    |
| Demand Conditions             | 16. City Branding  | 29    | 0       | 3,97 | 4      | 0,680     | 3       | 5       | 3,5         | 4  | 4   |  | 75,9    |
|                               | 17. Seasonality of Tourism Demand                            | 29    | 0       | 3,66 | 4      | 0,814     | 2       | 5       | 3           | 4  | 4   |  | 51,7    |
|                               | 18. Market Diversification                                   | 29    | 0       | 3,90 | 4      | 0,772     | 3       | 5       | 3           | 4  | 4,5 |  | 65,5    |
|                               | 19. Visitor Satisfaction                                     | 29    | 0       | 4,69 | 5      | 0,471     | 4       | 5       | 4           | 5  | 5   |  | 100,0   |
| Tourism Performance           | 20. Overnight stays at hotels and similar establishments     | 29    | 0       | 3,93 | 4      | 0,651     | 3       | 5       | 3,5         | 4  | 4   |  | 75,9    |
|                               | 21. Average Daily Rate                                       | 29    | 0       | 3,86 | 4      | 0,693     | 2       | 5       | 3,5         | 4  | 4   |  | 75,9    |
|                               | 22. Occupancy Rate at hotels and similar establishments      | 29    | 0       | 3,93 | 4      | 0,753     | 2       | 5       | 3,5         | 4  | 4   |  | 75,9    |
|                               | 23. Market Share   | 29    | 0       | 3,62 | 4      | 0,903     | 2       | 5       | 3           | 4  | 4   |  | 62,1    |
|                               | 24. Growth of the number of passengers landed at the airport | 29    | 0       | 3,72 | 4      | 0,751     | 2       | 5       | 3           | 4  | 4   |  | 69,0    |
|                               | 25. Growth of the number of cruise passengers                | 29    | 0       | 3,03 | 3      | 0,731     | 2       | 5       | 3           | 3  | 3   |  | 20,7    |
| Socioeconomic Prosperity      | 26. GDP per capita   | 29    | 0       | 3,41 | 3      | 0,983     | 1       | 5       | 3           | 3  | 4   |  | 44,8    |
|                               | 27. Liveability Index  | 29    | 0       | 3,76 | 4      | 0,786     | 2       | 5       | 3           | 4  | 4   |  | 62,1    |

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 30 resume os resultados da primeira ronda, destacando-se os critérios definidos para validação dos indicadores e para avaliação do grau de consenso obtido entre os membros do painel.

Tabela 30 – Painel Delphi - conclusões da primeira ronda

| Indicador  | Média | Agg 4 + 5 (%) | Desvio-padrão | Estado    |
|--|-------|---------------|---------------|-----------|
| 1. Protected Areas   | 3,14  | 44,83         | 1,1565        | 2.ª ronda |
| 2. Quality of Beaches  | 3,28  | 44,83         | 1,1921        | 2.ª ronda |
| 3. UNESCO World Heritage Sites                               | 4,14  | 82,76         | 0,6930        | Validado  |
| 4. Museums and Monuments                                     | 4,31  | 96,55         | 0,6603        | Validado  |
| 5. Number of Meetings & Conferences                          | 3,66  | 55,17         | 0,7689        | 2.ª ronda |
| 6. Quality of Hotel Infrastructure                           | 4,17  | 93,10         | 0,5391        | Validado  |
| 7. Human Resources   | 4,21  | 79,31         | 0,8610        | Validado  |
| 8. Air Connectivity  | 4,57  | 89,29         | 0,6901        | Validado  |
| 9. Medical Infrastructures                                   | 3,21  | 37,93         | 0,8185        | 2.ª ronda |
| 10. Strategic urban tourism plan                             | 3,97  | 68,97         | 1,0171        | 2.ª ronda |
| 11. Prioritization of tourism by public authorities          | 4,21  | 89,66         | 0,6199        | Validado  |
| 12. Internet Readiness                                       | 3,79  | 72,41         | 0,7736        | 2.ª ronda |
| 13. Innovation   | 3,69  | 62,07         | 0,9298        | 2.ª ronda |
| 14. Destination Safety and Security                          | 4,48  | 93,10         | 0,6336        | Validado  |
| 15. Price Competitiveness                                    | 4,00  | 75,86         | 0,7071        | Validado  |
| 16. City Branding  | 3,97  | 75,86         | 0,6805        | 2.ª ronda |
| 17. Seasonality of Tourism Demand                            | 3,66  | 51,72         | 0,8140        | 2.ª ronda |
| 18. Market Diversification                                   | 3,9   | 65,52         | 0,7720        | 2.ª ronda |
| 19. Visitor Satisfaction                                     | 4,69  | 100,00        | 0,4708        | Validado  |
| 20. Overnight stays at hotels and similar establishments     | 3,93  | 75,86         | 0,6509        | 2.ª ronda |
| 21. Average Daily Rate                                       | 3,86  | 75,86         | 0,6930        | 2.ª ronda |
| 22. Occupancy Rate at hotels and similar establishments      | 3,93  | 75,86         | 0,7527        | 2.ª ronda |
| 23. Market Share   | 3,62  | 62,07         | 0,9029        | 2.ª ronda |
| 24. Growth of the number of passengers landed at the airport | 3,72  | 68,97         | 0,7510        | 2.ª ronda |
| 25. Growth of the number of cruise passengers                | 3,03  | 20,69         | 0,7311        | 2.ª ronda |
| 26. GDP per capita   | 3,41  | 44,83         | 0,9826        | 2.ª ronda |
| 27. Liveability Index  | 3,76  | 62,07         | 0,7863        | 2.ª ronda |

Nota: Agg 4 + 5 – percentagem de respostas “4” e “5”

Fonte: Elaboração própria

Conforme previsto na metodologia do estudo, para aferir o grau de consenso entre os membros do painel quanto à pertinência do indicador para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos, com os dados obtidos na primeira ronda, optou-se por fazer

comparação de médias através da Análise de Variância (ANOVA) a um fator (one-way) para o tipo de perito (indústria/acadêmico) e para a nacionalidade (nacional/estrangeiro).

No que respeita ao tipo de perito constata-se que não existem diferenças significativas para um nível de confiança de 95% (Anexo V).

No entanto, para a nacionalidade, os resultados da ANOVA indicam existir diferenças estatisticamente significativas quanto aos indicadores 9 (*Medical Infrastructures*), 23 (*Market Share*) e 27 (*Liveability Index*). Estes resultados são consistentes com os resultados do painel Delphi, na medida em que estes indicadores não foram validados na primeira ronda do questionário, transitando para a segunda ronda.

Optou-se por apresentar nesta análise o quadro relativo a estes 3 indicadores, uma vez que são os únicos com resultados significativos [Tabela 31].

Tabela 31 – Diferenças de médias (ANOVA) com significância estatística em função da nacionalidade

|                            |              | Soma dos Quadrados | F      | Sig. |
|----------------------------|--------------|--------------------|--------|------|
| 9. Medical Infrastructures | Entre Grupos | 6,239              | 13,456 | ,001 |
|                            | Nos grupos   | 12,519             |        |      |
|                            | Total        | 18,759             |        |      |
| 23. Market Share           | Entre Grupos | 5,135              | 7,837  | ,009 |
|                            | Nos grupos   | 17,692             |        |      |
|                            | Total        | 22,828             |        |      |
| 27. Liveability Index      | Entre Grupos | 2,387              | 4,319  | ,047 |
|                            | Nos grupos   | 14,923             |        |      |
|                            | Total        | 17,310             |        |      |

|                            |               | N  | Média | Desvio Padrão |
|----------------------------|---------------|----|-------|---------------|
| 9. Medical Infrastructures | Nacional      | 16 | 3,63  | ,619          |
|                            | Internacional | 13 | 2,69  | ,751          |
|                            | Total         | 29 | 3,21  | ,819          |
| 23. Market Share           | Nacional      | 16 | 4,00  | ,730          |
|                            | Internacional | 13 | 3,15  | ,899          |
|                            | Total         | 29 | 3,62  | ,903          |
| 27. Liveability Index      | Nacional      | 16 | 3,50  | ,816          |
|                            | Internacional | 13 | 4,08  | ,641          |
|                            | Total         | 29 | 3,76  | ,786          |

Fonte: Elaboração própria

No indicador “Medical Infrastructures”, o  $F = 13,456$  é um valor bastante elevado, o que significa que existem diferenças significantes entre grupos. Efetivamente, este valor apresenta diferenças significativas para um nível de confiança de 99% ( $\text{Sig.} = 0,001$ ). Os peritos nacionais dão mais importância a este indicador para medir a competitividade dos destinos, do que os peritos internacionais (Média Nacionais = 3,63; Média Internacionais = 2,69).

No indicador “Market Share”, o valor do  $F (7,837)$  demonstra igualmente diferenças significativas entre grupos para um nível de confiança de 95% ( $\text{Sig.} = 0,009$ ). Tal como no indicador anterior, os peritos nacionais (Média Nacionais = 4,00) consideram este indicador mais importante para medir a competitividade dos destinos, do que os peritos internacionais (Média Internacionais = 3,15).

Por fim, o indicador “Liveability Index”, com um  $F = 4,319$ , apresenta diferenças significativas entre grupos para um nível de confiança de 95% ( $\text{Sig.} = 0,047$ ). Ao contrário dos outros indicadores, para este indicador são os peritos internacionais (Média Internacionais = 4,08) que valorizam mais o indicador para a competitividade dos destinos (Média Nacionais = 3,50).

Conforme definido em sede de metodologia, os indicadores que tenham obtido um valor médio de respostas superior a 4 e em que se verifique um consenso do painel no sentido dessa pertinência (percentagem de respostas 4 e 5 superior a 75% e um desvio-padrão  $\leq 1$ ) são considerados validados e incorporam desde já o *scorecard* de indicadores, sem necessidade de integrar a segunda ronda do painel Delphi. Como se pode constatar da análise da tabela, foi possível concluir pela validação de nove indicadores - *UNESCO World Heritage Sites, Museums and Monuments, Quality of Hotel Infrastructure, Human Resources, Air Connectivity, Prioritization of tourism by public authorities, Destination Safety and Security, Price Competitiveness* e *Visitor Satisfaction* e pela exclusão de dois indicadores - *Medical Infrastructures* e *Growth of the number of cruise passengers*. No caso destes dois últimos, optou-se por voltar a incluí-los na segunda ronda para procurar confirmar este entendimento.

O questionário da primeira ronda do método Delphi continha um campo final em que era permitido ao membro do painel formular comentários acerca de eventuais novos indicadores a incluir no estudo.

Em termos de propostas de novos indicadores, apenas 6 dos 29 membros do painel propuseram novos indicadores a considerar no exercício de avaliação da competitividade. Os comentários incidiram sobre aspetos relativos à oferta turística e à sua diversidade, ao planeamento integrado e participado da cidade, à formação dos ativos, à existência de entidades gestoras do destino com envolvimento do setor privado e sobre elementos relativos à informação aos visitantes. Tendo presente a convergência de alguns desses comentários, decidiu-se incluir na segunda ronda do painel quatro novos indicadores [Tabela 32]:

Tabela 32 – Painel Delphi – novos indicadores a incluir na segunda ronda

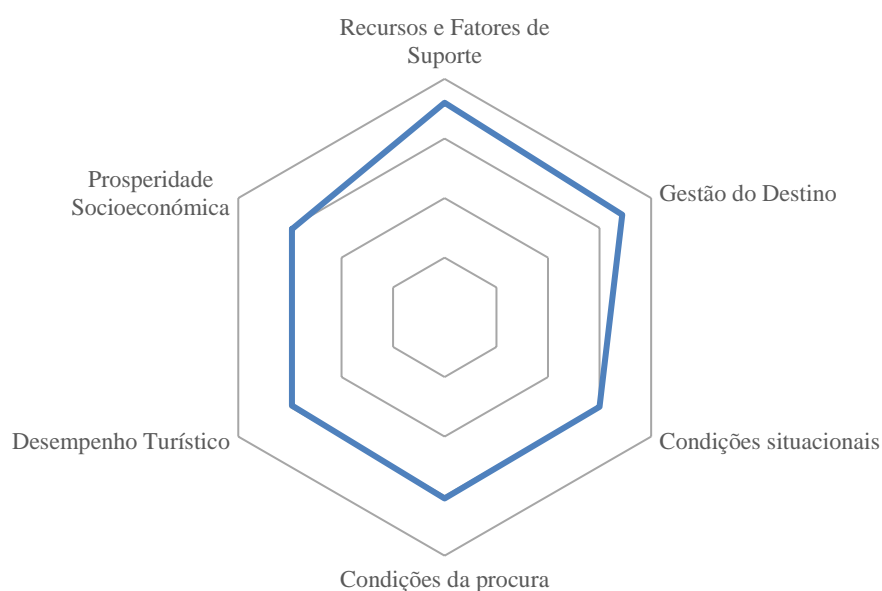
| Pillars                       | #ID  | Indicators   | Justification/Rationale  | Method  | Source                      |
|-------------------------------|------|--|--|---|-----------------------------|
| Resources and Support factors | I.28 | Training Schools                                   | Skills are relevant for productivity and for achieving a high level of quality service   | Existence of local specialized hospitality schools  | National Tourism Boards     |
| Destination Management        | I.29 | Public/Private Destination Management Organization | The existence of a local DMO is relevant for the destination's planning and management. The integration of public and private interests in the DMO is important for both economic and sustainable growth | Existence of a local destination management organization that includes the public and private sectors | Local Tourism Boards        |
| Destination Management        | I.30 | Visitor Information                                | Providing easy and accurate information to visitors is relevant for enhancing tourist's experience in the city   | Existence of a local tourism website with at least 4 languages  | Local Tourism Boards        |
| Tourism Performance           | I.31 | City's Internationalization                        | The more international a city is, the more dynamic and attractive it tends to be   | Share of the number of nights spent by international visitors   | National Statistics Offices |

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6.2. Segunda ronda do Painel Delphi

Para além da avaliação dos indicadores, o questionário da segunda ronda (Anexo VII) previa ainda uma questão relativa à importância relativa de cada um dos pilares. Mais do que validar as dimensões de análise da competitividade subjacentes a cada um desses pilares, já validadas pela literatura e incorporadas no modelo de Dwyer e Kim (2003), procurou-se avaliar de que forma o painel de peritos reconhecia a sua importância em termos relativos. As respostas dos peritos [Figura 54] vão no sentido de confirmar a pertinência das dimensões consideradas.

Figura 54 – Dimensões de competitividade de destinos turísticos urbanos: ponderação atribuída pelos peritos



Fonte: Elaboração própria

Com efeito, foi possível constatar o consenso dos membros do painel de peritos em torno das seis dimensões de competitividade propostas no estudo (média na ordem dos 4 pontos) e desvio-padrão inferior a 1 em todos os pilares [Tabela 33]. Dito de outra forma, os peritos convergiram no sentido de considerar relevantes as dimensões de competitividade propostas no estudo, pese embora as hierarquizem de forma distinta. De acordo com o painel, as dimensões *Recursos e Fatores de Suporte* e *Gestão do Destino* assumem um papel mais relevante do que as demais.



Tabela 33 – Painel Delphi – segunda ronda – avaliação das dimensões de competitividade

|               | Recursos e Fatores de Suporte | Gestão do Destino | Condições Situacionais | Condições da Procura | Desempenho Turístico | Prosperidade Socioeconómica |
|---------------|-------------------------------|-------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|
| Contagem      | 25                            | 25                | 25                     | 25                   | 25                   | 25                          |
| Média         | 4,60                          | 4,44              | 4,00                   | 4,04                 | 3,96                 | 3,96                        |
| Mediana       | 5,0                           | 5,0               | 4,0                    | 4,0                  | 4,0                  | 4,0                         |
| Desvio padrão | 0,5                           | 0,651             | 0,645                  | 0,611                | 0,935                | 0,79                        |
| Mínimo        | 4                             | 3                 | 3                      | 3                    | 2                    | 3                           |
| Máximo        | 5                             | 5                 | 5                      | 5                    | 5                    | 5                           |

Fonte: Elaboração própria

Em termos de resultados globais da segunda ronda, sintetizados na Tabela 34, concluiu-se pela existência de convergência por parte dos membros do painel Delphi em termos da pertinência dos indicadores em análise. Sem prejuízo desta convergência, explicada pelos baixos valores do desvio-padrão entre as respostas dos membros do painel, em regra inferiores a um (1), verifica-se que o painel não atribuiu a todos os indicadores o mesmo grau de pertinência para a explicação do fenómeno da competitividade de destinos turísticos urbanos, colocando *Strategic urban tourism plan*, *Visitor Information*, *City's Internationalization* entre os vetores mais importantes da competitividade de um destino urbano.

Foi ainda possível concluir pela pertinência de alguns dos indicadores propostos pelo painel na primeira ronda. Com efeito, tendo presente os critérios de validação definidos, o painel validou os indicadores “*Public/Private Destination Management Organization*”, “*Visitor Information*”, “*City's Internationalization*”, tendo rejeitado apenas o indicador “*Training Schools*”.

No ponto 4.7. analisaremos os resultados agregados das duas rondas do Painel Delphi e procuraremos em seguida concluir relativamente à validação do modelo.

Tabela 34 –Painel Delphi - resultados da segunda ronda

|  | Valid | Mean | Median | std. Deviat | Minimum | Maximum | Percentil 25 | Percentil 75 | Percentil 95 | Average 4+5 |
|--|-------|------|--------|-------------|---------|---------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 1. Protected Areas   | 25    | 3,40 | 3      | 1,000       | 1       | 5       | 3            | 4            | 5            | 48          |
| 2. Quality of Beaches  | 25    | 3,60 | 4      | 1,000       | 1       | 5       | 3            | 4            | 5            | 64          |
| 5. Number of Meetings & Conferences                          | 25    | 3,84 | 4      | 0,746       | 3       | 5       | 3            | 4            | 5            | 64          |
| 9. Medical Infrastructures                                   | 25    | 3,72 | 4      | 0,936       | 1       | 5       | 3            | 4            | 5            | 68          |
| 28. Training Schools   | 25    | 3,20 | 3      | 1,291       | 1       | 5       | 3            | 4            | 5            | 44          |
| 10. Strategic urban tourism plan                             | 25    | 4,56 | 5      | 0,651       | 3       | 5       | 4            | 5            | 5            | 92          |
| 29. Public/Private Destination Management Organization       | 25    | 4,40 | 5      | 0,764       | 3       | 5       | 4            | 5            | 5            | 84          |
| 30. Visitor Information                                      | 25    | 4,44 | 4      | 0,583       | 3       | 5       | 4            | 5            | 5            | 96          |
| 12. Internet Readiness                                       | 25    | 3,72 | 4      | 1,000       | 1       | 5       | 3            | 4            | 5            | 72          |
| 13. Innovation   | 25    | 3,76 | 4      | 0,926       | 1       | 5       | 3            | 4            | 5            | 72          |
| 16. City Branding  | 25    | 3,88 | 4      | 0,612       | 3       | 5       | 3,5          | 4            | 5            | 72          |
| 17. Seasonality of Tourism Demand                            | 25    | 3,56 | 4      | 0,768       | 2       | 5       | 3            | 4            | 5            | 56          |
| 18. Market Diversification                                   | 25    | 4,12 | 4      | 0,881       | 2       | 5       | 4            | 5            | 5            | 76          |
| 20. Overnight stays at hotels and similar establishments     | 25    | 4,08 | 4      | 0,702       | 3       | 5       | 4            | 5            | 5            | 80          |
| 21. Average Daily Rate                                       | 25    | 4,00 | 4      | 0,816       | 2       | 5       | 4            | 5            | 5            | 76          |
| 22. Occupancy Rate at hotels and similar establishments      | 25    | 4,04 | 4      | 0,790       | 3       | 5       | 3            | 5            | 5            | 72          |
| 23. Market Share   | 25    | 3,92 | 4      | 0,702       | 2       | 5       | 4            | 4            | 5            | 80          |
| 24. Growth of the number of passengers landed at the airport | 25    | 3,92 | 4      | 0,812       | 1       | 5       | 4            | 4            | 5            | 84          |
| 25. Growth of the number of cruise passengers                | 25    | 3,17 | 3      | 1,167       | 1       | 5       | 2,5          | 4            | 5            | 32          |
| 31. Cityâ€™s Internationalization                            | 25    | 4,20 | 4      | 0,500       | 3       | 5       | 4            | 4            | 5            | 96          |
| 26. GDP per capita   | 25    | 3,44 | 3      | 0,961       | 1       | 5       | 3            | 4            | 5            | 40          |
| 27. Liveability Index  | 25    | 4,00 | 4      | 0,577       | 3       | 5       | 4            | 4            | 5            | 84          |

Fonte: Elaboração própria

#### 4.7. Resultados Finais do Painei Delphi

Validada a estrutura do modelo de avaliação da competitividade dos destinos, conforme discutido no ponto 4.6.2 e demonstrado pelos resultados descritos na Tabela 32, iremos detalhar os resultados da avaliação individual de cada um dos indicadores propostos no estudo.

Realizadas duas rondas do painei Delphi importa analisar os resultados agregados do questionário [Tabela 35] no sentido de avaliar a existência de consenso dos membros do painei relativamente aos indicadores propostos e ponderar a necessidade de continuar ou não com o estudo e, nessa medida, de realizar uma nova ronda de questões.

Tabela 35 –Painei Delphi - resultados agregados das duas rondas

| Indicador  | Média R1 | Agg 4 + 5 (%) R1 | Desvio-padrão R1 | Estado R1 | Média R2 | Agg 4 + 5 (%) R2 | Desvio-padrão R2 | Estado R2   |
|--|----------|------------------|------------------|-----------|----------|------------------|------------------|-------------|
| Áreas Protegidas   Protected Areas                                       | 3,14     | 44,83            | 1,1565           | 2.ª ronda | 3,4      | 48,00            | 1,0000           | Excluído R2 |
| Qualidade das Praias   Quality of Beaches                                | 3,28     | 44,83            | 1,1921           | 2.ª ronda | 3,6      | 64,00            | 1,0000           | Validado R2 |
| Sítios Património Mundial UNESCO   UNESCO World Heritage Sites           | 4,14     | 82,76            | 0,6930           | Validado  | 4,14     | 82,76            | 0,6930           | Validado R1 |
| Museus e Monumentos   Museums and Monuments                              | 4,31     | 96,55            | 0,6603           | Validado  | 4,31     | 96,55            | 0,6603           | Validado R1 |
| Número de reuniões e conferências   Number of Meetings & Conferences     | 3,66     | 55,17            | 0,7689           | 2.ª ronda | 3,84     | 64,00            | 0,7461           | Validado R2 |
| Qualidade da Infraestrutura Hoteleira   Quality of Hotel Infrastructure  | 4,17     | 93,10            | 0,5391           | Validado  | 4,17     | 93,10            | 0,5391           | Validado R1 |
| Recursos Humanos   Human Resources                                       | 4,21     | 79,31            | 0,8610           | Validado  | 4,21     | 79,31            | 0,8610           | Validado R1 |
| Conetividade Aérea   Air Connectivity                                    | 4,57     | 89,29            | 0,6901           | Validado  | 4,57     | 89,29            | 0,6901           | Validado R1 |
| Infraestruturas Médicas   Medical Infrastructures                        | 3,21     | 37,93            | 0,8185           | 2.ª ronda | 3,72     | 68,00            | 0,9363           | Validado R2 |
| Plano Estratégico Turismo Urbano   Strategic urban tourism plan          | 3,97     | 68,97            | 1,0171           | 2.ª ronda | 4,56     | 92,00            | 0,6506           | Validado R2 |
| DMO Público/Privado   Public/Private Destination Management Organization | 4,21     | 89,66            | 0,6199           | Validado  | 4,21     | 89,66            | 0,6199           | Validado R1 |
| Acesso Internet   Internet Readiness                                     | 3,79     | 72,41            | 0,7736           | 2.ª ronda | 3,72     | 72,00            | 1,0001           | Validado R2 |
| Inovação   Innovation  | 3,69     | 62,07            | 0,9298           | 2.ª ronda | 3,76     | 72,00            | 0,9256           | Validado R2 |
| Segurança do Destino   Destination Safety and Security                   | 4,48     | 93,10            | 0,6336           | Validado  | 4,48     | 93,10            | 0,6336           | Validado R1 |
| Competitividade de Preços   Price Competitiveness                        | 4,00     | 75,86            | 0,7071           | Validado  | 4,00     | 75,86            | 0,7071           | Validado R1 |
| City Branding  | 3,97     | 75,86            | 0,6805           | 2.ª ronda | 3,875    | 72,00            | 0,6124           | Validado R2 |

|   |      |        |        |           |       |        |        |             |
|---|------|--------|--------|-----------|-------|--------|--------|-------------|
| Sazonalidade da Procura   Seasonality of Tourism Demand   | 3,66 | 51,72  | 0,8140 | 2.ª ronda | 3,56  | 56,00  | 0,7681 | Validado R2 |
| Diversificação de mercados   Market Diversification   | 3,9  | 65,52  | 0,7720 | 2.ª ronda | 4,12  | 76,00  | 0,8813 | Validado R2 |
| Satisfação dos Visitantes   Visitor Satisfaction  | 4,69 | 100,00 | 0,4708 | Validado  | 4,69  | 100,00 | 0,4708 | Validado R1 |
| Dormidas em hotéis e similares   Overnight stays at hotels and similar establishments                 | 3,93 | 75,86  | 0,6509 | 2.ª ronda | 4,08  | 80,00  | 0,7024 | Validado R2 |
| Average Daily Rate  | 3,86 | 75,86  | 0,6930 | 2.ª ronda | 4,00  | 76,00  | 0,8165 | Validado R2 |
| Taxa de ocupação em hotéis e similares   Occupancy Rate at hotels and similar establishments          | 3,93 | 75,86  | 0,7527 | 2.ª ronda | 4,04  | 72,00  | 0,7895 | Validado R2 |
| Quota de mercado   Market Share   | 3,62 | 62,07  | 0,9029 | 2.ª ronda | 3,92  | 80,00  | 0,7024 | Validado R2 |
| Crescimento dos passageiros no aeroporto   Growth of the number of passengers landed at the airport   | 3,72 | 68,97  | 0,7510 | 2.ª ronda | 3,92  | 84,00  | 0,8124 | Validado R2 |
| Crescimento dos passageiros de cruzeiro   Growth of the number of cruise passengers                   | 3,03 | 20,69  | 0,7311 | 2.ª ronda | 3,167 | 32,00  | 1,1672 | Excluído R2 |
| PIB per capita   GDP per capita   | 3,41 | 44,83  | 0,9826 | 2.ª ronda | 3,44  | 40,00  | 0,9609 | Excluído R2 |
| Índice Habitabilidade   Liveability Index   | 3,76 | 62,07  | 0,7863 | 2.ª ronda | 4     | 84,00  | 0,5774 | Validado R2 |
| Escolas de Formação   Training Schools  | -    | -      | -      | -         | 3,2   | 44,00  | 1,2910 | Excluído R2 |
| Organização Público/Privado de Gestão do Destino   Public/Private Destination Management Organization | -    | -      | -      | -         | 4,4   | 84,00  | 0,7638 | Validado R2 |
| Informação ao Visitante   Visitor Information   | -    | -      | -      | -         | 4,44  | 96,00  | 0,5831 | Validado R2 |
| Internacionalização da cidade   City's Internationalization   | -    | -      | -      | -         | 4,2   | 96,00  | 0,5000 | Validado R2 |

Nota: Agg 4 + 5 – percentagem de respostas “4” e “5”; Validado R1 – indicador validado na Ronda 1; Validado R2 – indicador validado na Ronda 2; Excluído R2 – indicador excluído na Ronda 2

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que foram efetuadas duas rondas do painel Delphi, optou-se por realizar novamente a comparação de médias através da Análise de Variância (ANOVA) a um fator (one-way), para a nacionalidade dos peritos, na segunda ronda, de forma a aferir se as diferenças encontradas na primeira ronda continuavam a ser significativas.

Conforme se pode constatar na Tabela 36, as diferenças significativas existentes na primeira ronda, deixaram de existir nos três indicadores, para um nível de confiança de 95%, o que vem reforçar o grau de consenso dos diversos peritos quanto à pertinência destes indicadores para medir a competitividade dos destinos turísticos urbanos.

Tabela 36 – Análise de Variância (ANOVA) das questões com significância estatística durante a primeira ronda em função da nacionalidade

|   |              | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F     | Sig. |
|---|--------------|--------------------|----|----------------|-------|------|
| Infraestruturas Médicas   Medical Infrastructures | Entre Grupos | 3,450              | 1  | 3,450          | 4,511 | ,055 |
|   | Nos grupos   | 17,590             | 23 | ,765           |       |      |
|   | Total        | 21,040             | 24 |                |       |      |
| Quota de mercado   Market Share                   | Entre Grupos | ,173               | 1  | ,173           | ,342  | ,565 |
|   | Nos grupos   | 11,667             | 23 | ,507           |       |      |
|   | Total        | 11,840             | 24 |                |       |      |
| Índice Habitabilidade   Liveability Index         | Entre Grupos | ,160               | 1  | ,160           | ,470  | ,500 |
|   | Nos grupos   | 7,840              | 23 | ,341           |       |      |
|   | Total        | 8,000              | 24 |                |       |      |

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os resultados da segunda ronda, foi ainda efetuada a análise de variância (ANOVA) das 4 novas questões que tinham sido acrescentadas com base nas sugestões dos peritos durante a primeira ronda, tanto em função da nacionalidade dos peritos [Tabela 37], como em termos do tipo de perito participante [Tabela 38].

Tabela 37 – Análise de Variância (ANOVA) das novas questões em função da nacionalidade

|   |              | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F     | Sig. |
|---|--------------|--------------------|----|----------------|-------|------|
| Escolas de Formação   Training Schools  | Entre Grupos | 3,103              | 1  | 3,103          | 1,934 | ,178 |
|   | Nos grupos   | 36,897             | 23 | 1,604          |       |      |
|   | Total        | 40,000             | 24 |                |       |      |
| Organização Público/Privado de Gestão do Destino   Public/Private Destination Management Organization | Entre Grupos | ,006               | 1  | ,006           | ,011  | ,919 |
|   | Nos grupos   | 13,994             | 23 | ,608           |       |      |
|   | Total        | 14,000             | 24 |                |       |      |
| Informação ao Visitante   Visitor Information   | Entre Grupos | ,263               | 1  | ,263           | ,765  | ,391 |
|   | Nos grupos   | 7,897              | 23 | ,343           |       |      |
|   | Total        | 8,160              | 24 |                |       |      |
| Internacionalização da Cidade   City's Internationalization   | Entre Grupos | ,314               | 1  | ,314           | 1,271 | ,271 |
|   | Nos grupos   | 5,686              | 23 | ,247           |       |      |
|   | Total        | 6,000              | 24 |                |       |      |

Fonte: Elaboração própria

Tabela 38 – Análise de Variância (ANOVA) das novas questões em função do tipo de perito

|   |              | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z     | Sig. |
|---|--------------|--------------------|----|----------------|-------|------|
| Escolas de Formação   Training Schools  | Entre Grupos | 2,507              | 1  | 2,507          | 1,538 | ,227 |
|   | Nos grupos   | 37,493             | 23 | 1,630          |       |      |
|   | Total        | 40,000             | 24 |                |       |      |
| Organização Público/Privado de Gestão do Destino   Public/Private Destination Management Organization | Entre Grupos | ,063               | 1  | ,063           | ,103  | ,751 |
|   | Nos grupos   | 13,938             | 23 | ,606           |       |      |
|   | Total        | 14,000             | 24 |                |       |      |
| Informação ao Visitante   Visitor Information   | Entre Grupos | ,000               | 1  | ,000           | ,001  | ,978 |
|   | Nos grupos   | 8,160              | 23 | ,355           |       |      |
|   | Total        | 8,160              | 24 |                |       |      |
| Internacionalização da Cidade   City's Internationalization   | Entre Grupos | ,250               | 1  | ,250           | 1,000 | ,328 |
|   | Nos grupos   | 5,750              | 23 | ,250           |       |      |
|   | Total        | 6,000              | 24 |                |       |      |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da ANOVA permitiram concluir, para as novas questões integradas na segunda ronda do painel, não haver diferenças significativas para um nível de confiança de 95%.

Posto isto, a análise dos resultados das duas primeiras rondas do painel Delphi permite evidenciar um conjunto de questões relevantes para o estudo realizado. Em primeiro lugar, os dados revelam a existência de consenso dos membros do painel quanto aos indicadores em apreciação. Com efeito, os membros do painel apenas não chegaram a consenso no que respeita a dois indicadores, ou seja, nos restantes casos não existiu uma divergência grande em termos da opinião dos mesmos, medida através do desvio-padrão ( $\sigma \leq 1$ ). Contudo, em ambos os casos - *Growth of the number of cruise passengers* e *Training Schools* – a maior parte dos peritos pontuou estes indicadores com “1”, “2” ou “3”, o que permite desde logo concluir pela exclusão destes indicadores do estudo. Recorde-se que, para efeitos de inclusão do modelo, foi definido que só seriam admitidos indicadores em que pelo menos metade dos peritos os considerassem “importantes” ou “muito importantes” para explicar a competitividade, respondendo “4” ou “5” no questionário. Deste modo, não há necessidade de realização de nova ronda de questões relativamente a estes dois indicadores.

Por outro lado, a análise dos dados permitiu concluir que, havendo consenso por parte dos membros do painel Delphi quanto aos indicadores propostos, existem dois grandes *clusters* de indicadores em termos das respostas dadas pelos peritos. De um lado, os indicadores cuja avaliação superou o critério definido para validação dos indicadores (percentagem de respostas “4” e “5” superiores a 75% e média de respostas superior a 4); do outro lado, os indicadores cuja avaliação é consensual ( $\sigma \leq 1$ ) e positiva, ou seja, em que a média das respostas se encontra acima do ponto médio da escala de Likert utilizada (avaliação de 3 numa escala de 1-5). Voltaremos a este ponto no capítulo das conclusões (ponto 4.8).

Por fim, o estudo permitiu concluir pela exclusão de quatro indicadores - *Protected Areas*, *Growth of the number of cruise passengers*, *GDP per capita* e *Training Schools*, todos eles com uma média de avaliação inferior a 50% de respostas “4” (importante) e “5” (muito importante) o que, *a contrario*, permite concluir pela menor de pertinência dos mesmos para explicar a competitividade de destinos turísticos urbanos.

#### 4.8. Conclusões

De acordo com a metodologia definida para o presente projeto de investigação, o painel Delphi tinha como objetivos validar o modelo de competitividade de destinos turísticos urbanos e respetivas dimensões e avaliar a pertinência de um conjunto de indicadores de competitividade relativos a cada umas dessas dimensões.

Uma primeira conclusão a retirar prende-se com a validade da metodologia utilizada, que permitiu a obtenção dos resultados propostos (validação do modelo e dos indicadores), através de um painel de peritos cuja dimensão se enquadra perfeitamente dentro dos padrões recomendados na literatura e com taxas de quebra de respostas entre rondas em linha com outros estudos com metodologia semelhante (Lee e King, 2009). Com efeito, de um total de 29 peritos que participaram na primeira ronda, 25 participaram igualmente na segunda ronda, o que mostra uma elevada taxa de adesão dos participantes ao estudo.

Em termos da metodologia definida, quanto à validade o modelo de competitividade de destinos turísticos urbanos, foi pedido ao painel que avaliasse a importância de cada uma das cinco dimensões do modelo proposto. As respostas obtidas permitiram concluir pela visão consensual do painel acerca da adequação das dimensões propostas ao estudo da competitividade de destinos turísticos urbanos. Foi possível constatar o consenso dos membros do painel de peritos em torno das seis dimensões de competitividade propostas no estudo (média na ordem dos 4 pontos) e desvio-padrão inferior a 1 em todos os pilares [cfr. Tabela 32]. Dito de outra forma, os peritos convergiram no sentido de considerar relevantes as dimensões de competitividade propostas no estudo, pese embora as hierarquizem de forma distinta. De acordo com o painel, as dimensões *Recursos e Fatores de Suporte* e *Gestão do Destino* assumem um papel mais relevante do que as demais.

As dimensões propostas e validadas pelo painel de peritos são consistentes com as propostas pela literatura (Dywer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003; Paskaleva-Shapira, 2007), com a variante proposta na presente investigação nos termos da qual o pilar *Prosperidade Socioeconómica* constituía não apenas um resultado do processo de competitividade, mas igualmente um input para a própria competitividade do destino. Por outro lado, esta consistência parece poder permitir estabilizar estes modelos como referências na avaliação desta realidade.

Por outro lado, conforme abordado no ponto anterior, as respostas dos peritos nas duas rondas do painel Delphi permitiram validar um total de 27 indicadores de avaliação da competitividade, de um total de 31 propostos (27 indicadores iniciais, a que se juntaram 4 indicadores propostos pelos elementos do painel).

As respostas dos pedidos indiciam a agregação dos indicadores em dois grandes grupos que podemos denominar de grupos, que variam no essencial quanto ao grau de importância que os peritos reconheceram aos indicadores em questão. Esta dupla perspetiva que resulta das respostas dos membros do painel Delphi aos questionários efetuados encontra um paralelismo na literatura e, concretamente, na definição de indicadores de competitividade dos destinos.

Com efeito, Dupeyras e MacCallum (2013) consideram a existência de três tipos de indicadores – *core indicators*, *supplementary indicators* e *future development indicators*. De acordo com este estudo, que teve na sua base igualmente um painel de peritos que



definiram os indicadores, os *core indicators* são aqueles que podem ser utilizados como guia para os países avaliarem a sua competitividade de forma geral, ao passo que os demais podem ser utilizados para uma análise mais aprofundada em determinadas dimensões de competitividade.

Assim, na formatação final do modelo de avaliação da competitividade de destinos turísticos urbanos utilizaremos uma metodologia similar a Duperyras e MacCallu (2013), considerando a existência de dois grupos de indicadores.

Um primeiro grupo, que denominamos de indicadores principais, representa um conjunto de indicadores cuja média de respostas supera os 4 pontos e relativamente aos quais os peritos estão de acordo quanto à sua importância, na medida em que, pelo menos, 75% consideraram tratar-se de um indicador “importante” ou “muito importante”, ao mesmo tempo que o desvio padrão das respostas é inferior a 1, conforme preconizado na metodologia. Por outro lado, temos um segundo grupo de indicadores, que complementam o primeiro grupo de indicadores e que designamos de indicadores adicionais. No caso destes indicadores, o painel de peritos chegou a consenso quanto à sua pertinência, considerando todavia que a sua importância para explicar o fenómeno da competitividade de destinos urbanos, sendo claramente positiva, é menor do que a atribuída aos *core indicators*.

Os resultados agregados das duas primeiras rondas do Painel Delphi [cfr. Tabela 34] permitiram obter uma visão que, em nosso entender, é clara quanto à validade do modelo e quanto à pertinência dos indicadores propostos no estudo.

Desde modo, em razão dos resultados do painel Delphi, podemos então definir aquele que é o modelo consensualizado de avaliação da competitividade de destinos turísticos urbanos, que denominamos de City Tourism Competitiveness Scorecard [Figura 55], constituído por 27 indicadores, dos quais 17 são indicadores principais e outros 10 são indicadores adicionais.

Figura 55 – City Tourism Competitiveness Scorecard

| CITY TOURISM COMPETITIVENESS SCORECARD |  |                           |                                   |  |  |
|--|--|---------------------------|-----------------------------------|--|--|
| RECURSOS E FATORES DE SUPORTE          | GESTÃO DO DESTINO                                | CONDIÇÕES SITUACIONAIS    | CONDIÇÕES DA PROCURA              | DESEMPENHO TURÍSTICO                                       | PROSPERIDADE SOCIOECONÓMICA                  |
| Sítios Património da UNESCO            | Plano Estratégico de Turismo Urbano              | Segurança do Destino      | Diversificação de Mercados        | Dormidas na Hotelaria                                      | Índice de Habitabilidade (Liveability Index) |
| Museus e Monumentos                    | Priorização do Turismo por Autoridades Públicas  | Competitividade de Preços | Satisfação dos Turistas           | Average Daily Rate   |  |
| Qualidade da Infraestrutura Hoteleira  | Organização de Gestão de Destino Público/Privada | Acesso à Internet         | City Branding                     | Internacionalização da Cidade                              |  |
| Recursos Humanos                       | Informação ao Turista                            | Inovação                  | Sazonalidade da Procura Turística | Quota de Mercado   |  |
| Conetividade Aérea                     |  |                           |                                   | Crescimento do n.º de Passageiros Desembarcados, Aeroporto |  |
| Qualidade das Praias                   |  |                           |                                   | Taxa de Ocupação na Hotelaria                              |  |
| Número de Congressos e Reuniões        |  |                           |                                   |  |  |
| Infraestruturas Médicas                |  |                           |                                   |  |  |

Fonte: Elaboração própria

Conforme resulta da leitura da figura, todas as dimensões de competitividade se encontram cobertas por indicadores de avaliação, o que reforça a robustez do modelo. Tratando-se as componentes consideradas mais relevantes pelos membros do painel, as dimensões Recursos e Fatores de Suporte e Gestão do Destino são aquelas que possuem maior número de indicadores, isto para além do tradicional pilar de desempenho, até agora o referencial para avaliação competitiva da performance dos destinos.

No caso da *Prosperidade Socioeconómica*, a presente investigação defende que se trata de um pilar com importância crescente na atratividade dos destinos turísticos de forma geral e, em particular, nos destinos urbanos. De facto, a literatura mostra que a qualidade de vida constitui um elemento importante na capacidade de atração das cidades nas sua tripla vertente – talento, empresas e visitantes. Na presente investigação tínhamos proposto dois indicadores para este pilar: o PIB per capita, medida tradicionalmente utilizada na medição do desempenho económico dos países e um índice de qualidade de vida desenvolvido pelo Economist Intelligence Unit – o Global Liveability Ranking 2016 (EIU, 2016). As respostas do painel foram no sentido de reconhecer a pertinência da dimensão *prosperidade* socioeconómica, mas não considerar o PIB per capita como indicador relevante para a medir, o que é consistente com um movimento de organizações internacionais conhecido como Beyond GDP, e que tem vindo a defender que o bem-estar

das sociedades vai para além do rendimento per capita dos países. O ponto 4.3. do presente trabalho de investigação aborda esta matéria de forma mais aprofundada. Considerando que o Liveability Index é um índice compósito que integra em si um conjunto de subindicadores de avaliação da qualidade de vida de uma cidade (estabilidade, condições de saúde, cultura e entretenimento, educação e infraestruturas), consideramos que será suficiente para medir esta dimensão de competitividade.

### PARTE III – ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE TURÍSTICA DE LISBOA

#### 5. Ensaio de aplicação do City Tourism Competitiveness Scorecard ao caso de Lisboa

##### 5.1. Introdução

O estudo da competitividade de Lisboa foi um dos pontos de partida para este trabalho de investigação. O crescimento que a cidade conheceu nos últimos anos, afirmando-se como importante cidade europeia e um destino crescentemente procurado por turistas internacionais, impõe um exercício de avaliação da capacidade competitiva de Lisboa em termos das diversas vertentes do fenómeno. Foi nesse quadro que foi definida a pergunta de partida deste trabalho de investigação: “*É Lisboa um destino competitivo face aos seus concorrentes?*”.

Estabilizado o *City Tourism Competitiveness Scorecard*, definido na figura 55, importa agora desenvolver o estudo de caso da cidade de Lisboa, dando sequência ao que definido em termos da metodologia desta investigação. Conforme já foi amplamente discutido no ponto 3 da Parte I, as entrevistas exploratórias realizadas na fase inicial do projeto permitiram identificar os concorrentes de Lisboa a utilizar no presente estudo. O Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 (ATL, 2014) identifica um conjunto de 6 “*peers* diretos” (Amesterdão, Barcelona, Copenhaga, Madrid, Praga e Viena). Tendo este estudo de caso o objetivo de testar o *City Tourism Competitiveness Scorecard*, optou-se por definir um grupo mais restrito de competidores, privilegiando aqueles identificados pelos peritos entrevistados como sendo os mais relevantes. Foram, assim, escolhidos para este exercício Amesterdão e Barcelona.

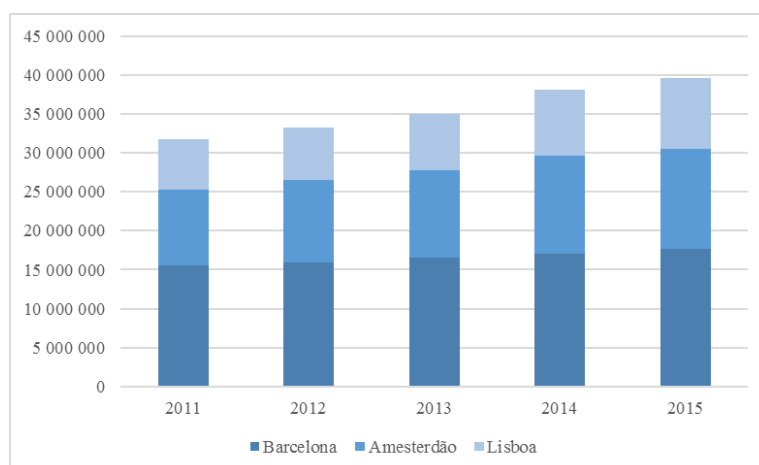
Conforme também foi amplamente discutido anteriormente, a realização de um estudo desta natureza não está isenta de dificuldades. A disponibilidade de informação e a sua comparabilidade foram identificados na literatura como elementos que têm dificultado a realização de estudos desta natureza. Esta circunstância implica que, na

recolha e tratamento dos dados, não tenha sido possível utilizar uma escala geográfica uniforme nos diversos indicadores, privilegiando sempre a escala que garanta a comparabilidade dos dados relativos às três cidades em estudo.

## 5.2. Caracterização do objeto do estudo

As cidades que constituem o objeto deste estudo de caso representam, de acordo com dados do Tourmis (obtidos a partir dos dados oficiais de cada um dos países), um mercado de cerca de 40 milhões de dormidas em hotéis e similares (Figura 56), que cresceu a um ritmo bastante positivo desde o início da década, na ordem dos 5,7% ao ano.

Figura 56 – Dormidas em hotéis e similares, 2011-2015 (Amesterdão, Barcelona e Lisboa)



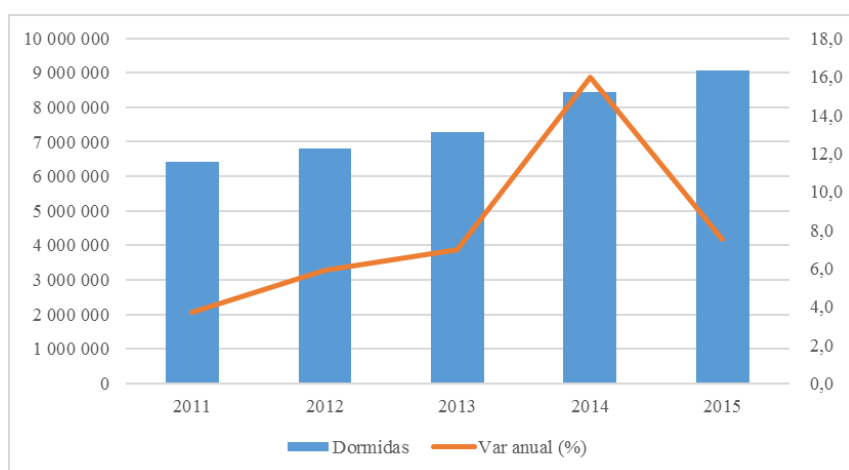
Fonte: Elaboração própria, a partir de dados de INE, INE Espanha e CBS (disponíveis em Tourmis.info)

Não cabendo neste trabalho proceder a uma análise aprofundada do desempenho turístico das cidades incluídas no estudo de caso, procederemos em seguida a uma breve caracterização da evolução recente destes destinos em termos de procura turística. Mais do que uma caracterização exaustiva, pretende-se enquadrar sumariamente o estudo do desempenho competitivo de Lisboa em termos das tendências dos seus principais concorrentes, no caso em apreço Amesterdão e Barcelona.

### 5.2.1. Lisboa

O turismo tem um contributo muito relevante para a cidade de Lisboa, registando um crescimento anual na ordem dos 6% desde 2009 (ATL, 2014). Como se pode verificar no gráfico abaixo (Figura 57), desde 2012 que Lisboa regista crescimentos anuais superiores a 6%, bastante acima, em termos relativos, de Barcelona e Amesterdão.

Figura 57 – Lisboa: dormidas em hotéis e similares, 2011-2015



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados de INE (disponíveis em Tourmis.info)

Na base deste crescimento estará a diversidade da oferta da região, permitindo criar uma proposta de valor rica assente nos *city e short breaks*, na cultura e nos *meetings and incentives* enquanto segmentos principais de procura da região, a que se junta o desenvolvimento de nichos de mercado alavancados nos seus principais fatores de identidade como o birdwatching ou o turismo equestre (ATL, 2014).

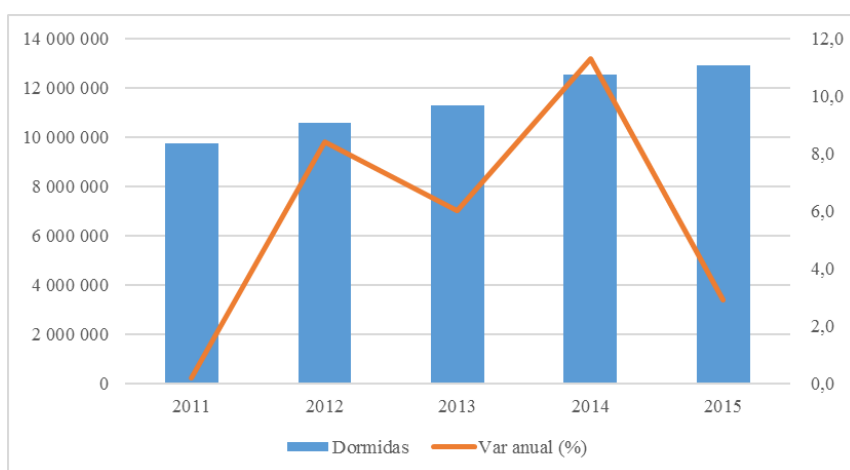
### 5.2.2. Amesterdão

Com cerca de 10 milhões de turistas internacionais por ano, Amesterdão figura entre as 9 principais cidades europeias em termos de procura turística (Amsterdam Marketing, 2016) e uma das mais dinâmicas cidades europeias, afirmando-se como cidade de oportunidades (PwC, 2014).

Em termos de procura turística, Amesterdão evidenciou um crescimento muito significativo entre 2012 e 2014, registando aumentos das dormidas de 8,4% em 2012, 6% em 2013 e 11,3% em 2014, de acordo com dados do Tourmis (Figura 58).

Este desempenho permite a Amesterdão figurar entre as cidades com maiores níveis de ocupação, na ordem dos 78%, apenas superado por Londres, Dublin e Edimburgo em 2015 (PwC, 2016).

Figura 58 – Amesterdão: dormidas em hotéis e similares, 2011-2015

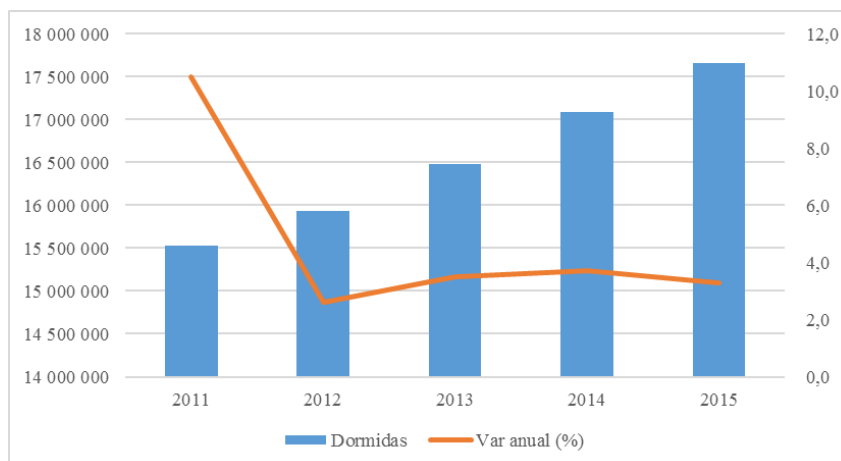


Fonte: Elaboração própria, a partir de dados de CBS (disponíveis em Tourmis.info)

### 5.2.3. Barcelona

Tal como Bilbao, Barcelona conquistou um estatuto de modelo emblemático de desenvolvimento de turismo urbano, enquanto “meca” da regeneração urbana e da rápida transformação de uma cidade industrial num centro de atração de visitantes (González, 2011). De acordo com Barcelona Tourisme (2016), os últimos anos têm correspondido a um aumento significativo da oferta hoteleira na cidade de Barcelona, que passou de 187 hotéis em 2000 para 381 em 2015, que foi acompanhado por um crescimento da procura na ordem dos 3,3% ao ano desde 2011 (Figura 59).

Figura 59 – Barcelona: dormidas em hotéis e similares, 2011-2015



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados de INE Espanha (disponíveis em Tourmis.info)

Com uma taxa de ocupação que ronda os 75% (PwC, 2016), Barcelona está entre as 5 principais cidades europeias em termos de procura turística e nas 10 com melhor relação entre oferta e procura (ECM, 2015; PwC, 2016). Com crescentes preocupações em termos de sustentabilidade (PwC, 2016; Barcelona Tourisme, 2016), Barcelona continua a ser um destino de primeira linha na Europa, tendo no turismo de congressos uma importante fonte de receita.

### 5.3. Aplicação do modelo ao benchmark e discussão dos resultados obtidos

Em termos de implementação do estudo de caso, promoveu-se a aplicação do City Tourism Competitiveness Scorecard às cidades de Lisboa, Barcelona e Amesterdão, procurando utilizar, sempre que possível, métricas relativas à unidade de análise “Cidade”. A Tabela 39 mostra os resultados do estudo realizado para os 3 destinos urbanos. Para além da identificação dos indicadores, a tabela contém informação ao ano de referência dos dados, os dados de cada uma das três cidades, a unidade de análise e uma apreciação qualitativa do posicionamento competitivo de Lisboa.



Tabela 39 – City Tourism Competitiveness Scorecard: Aplicação ao estudo da competitividade de Lisboa


| Pilar  | Ind# | Indicador   | Ano Ref. <sup>a</sup> | Lisboa  | Barcelona | Amesterdão | Competitividade de Lisboa | Unidade de análise |
|--|------|---|-----------------------|---------|-----------|------------|---------------------------|--------------------|
| Recursos e Fatores de Suporte  <br>Resources and Support Factors | 1    | Qualidade das Praias   Quality of Beaches                               | 2016                  | 13      | 10        | 1          | ●                         | NUTS III           |
|  | 2    | Sítios Património Mundial UNESCO   UNESCO World Heritage Sites          | 2016                  | 2       | 3         | 1          | ●                         | NUTS III           |
|  | 3    | Museus e Monumentos   Museums and Monuments                             | 2015                  | 11      | 17        | 8          | ●                         | NUTS III           |
|  | 4    | Número de reuniões e conferências   Number of Meetings & Conferences    | 2015                  | 145     | 180       | 120        | ●                         | Cidade             |
|  | 5    | Qualidade da Infraestrutura Hoteleira   Quality of Hotel Infrastructure | 2016                  | 3,61140 | 2,99037   | 3,05357    | ●                         | Cidade             |
|  | 6    | Recursos Humanos   Human Resources                                      | 2015                  | 5,2     | 5,0       | 4,9        | ●                         | País               |
|  | 7    | Conetividade Aérea   Air Connectivity                                   | 2015                  | 1839    | 3029      | 4633       | ●                         | Cidade/Aeroporto   |
|  | 8    | Infraestruturas Médicas   Medical Infrastructures                       | 2014                  | 4,1     | 4,8       | 4,6        | ●                         | NUTS II            |


| Pilar   | Ind# | Indicador   | Ano Ref. <sup>a</sup> | Lisboa           | Barcelona            | Amesterdão       | Competitividade de Lisboa | Unidade de análise |
|---|------|---|-----------------------|------------------|----------------------|------------------|---------------------------|--------------------|
| Gestão do Destino   Destination Management      | 9    | Plano Estratégico Turismo Urbano   Strategic urban tourism plan                                   | 2015                  | S*               | S*                   | S*               | ●                         | Cidade             |
|   | 10   | Priorização do Turismo por Autoridades Públicas   Prioritization of tourism by public authorities | 2014, 2016            | 8.000.000 (2014) | 52.921.319,16 (2014) | 4.200.000 (2016) | ●                         | N/A                |
|   | 11   | DMO Público/Privado   Public/Private Destination Management Organization                          | 2015                  | S**              | S**                  | S**              | ●                         | Cidade             |
|   | 12   | Informação aos Turistas   Visitor Information   | 2016                  | S (6)            | N (3)                | S (6)            | ●                         | N/A                |
| Condições Situacionais   Situational Conditions | 13   | Acesso Internet   Internet Readiness  | 2015                  | 76               | 79                   | 92               | ●                         | NUTS II            |
|   | 14   | Inovação   Innovation   | 2015                  | 45               | 52                   | 55               | ●                         | Cidade             |
|   | 15   | Segurança do Destino   Destination Safety and Security  | 2010                  | 0,01             | 1,56                 | 2,03             | ●                         | NUTS III           |
|   | 16   | Competitividade de Preços   Price Competitiveness   | 2016                  | 85,13            | 79,13                | 69,59            | ●                         | Cidade             |

Notas:

\* existência ou não de plano estratégico de turismo urbano

\*\* existência ou não de entidade gestora do destino com efetiva participação dos setores público e privado

| Pilar  | Ind# | Indicador   | Ano Ref. <sup>a</sup> | Lisboa    | Barcelona  | Amesterdão | Competitividade de Lisboa  | Unidade de análise |
|--|------|---|-----------------------|-----------|------------|------------|--|--------------------|
| Condições da Procura   Demand Conditions             | 17   | City Branding   | 2006                  | 33.º      | 9.º        | 11.º       |     | Cidade             |
|  | 18   | Sazonalidade da Procura   Seasonality of Tourism Demand   | 2015                  | 31,1%     | 30,4%      | 27,7%      |     | Cidade             |
|  | 19   | Diversificação de mercados   Market Diversification   | 2015                  | 50,2%     | 46,7%      | 54,2%      |     | Cidade             |
|  | 20   | Satisfação dos Visitantes   Visitor Satisfaction  | 2015                  | 7,33      | 8,4        | 8,4        |  a) | Cidade             |
| Desempenho do Setor do Turismo   Tourism Performance | 21   | Dormidas em hotéis e similares   Overnight stays at hotels and similar establishments               | 2015                  | 9 061 077 | 17 656 329 | 12 898 000 |     | Cidade             |
|  | 22   | Average Daily Rate  | 2015                  | 85        | 118        | 122        |     | Cidade             |
|  | 23   | Taxa de ocupação em hotéis e similares   Occupancy Rate at hotels and similar establishments        | 2015                  | 73%       | 74%        | 78%        |     | Cidade             |
|  | 24   | Quota de mercado   Market Share   | 2015                  | 23%       | 45%        | 33%        |   | Cidade             |
|  | 25   | Crescimento dos passageiros no aeroporto   Growth of the number of passengers landed at the airport | 2013-2015             | 7,80%     | 4,1%       | 3,5%       |   | Cidade/Aeroporto   |
|  | 26   | Internacionalização da Cidade   City's Internationalization   | 2015                  | 80%       | 85%        | 83%        |   | Cidade             |

| Pilar  | Ind# | Indicador                                 | Ano Ref. <sup>a</sup> | Lisboa | Barcelona | Amesterdão | Competitividade de Lisboa   | Unidade de análise |
|--|------|---|-----------------------|--------|-----------|------------|---|--------------------|
| Prosperidade Socioeconómica   Socioeconomic Prosperity | 27   | Índice Habitabilidade   Liveability Index | 2016                  | 56     | 31        | 26         |  | Cidade             |

- a) Nota: no caso do indicador Visitor Satisfaction, a variabilidade dos estudos de satisfação realizados pelas três entidades (Turismo de Lisboa, Turismo de Barcelona e Amsterdam Marketing) não permite a comparabilidade dos resultados.

Fonte: Elaboração própria

Esta leitura é, neste contexto, deliberadamente simplista, no sentido em que apenas categoriza o posicionamento absoluto de Lisboa face à concorrência em cada indicador. Não inclui - embora tal possa ser um avanço metodológico e uma futura área de aprofundamento - uma análise relativa para cada indicador, ou seja, não apenas saber se Lisboa se posiciona acima ou abaixo face a Barcelona e/ou Amesterdão, mas também quão acima ou abaixo está num dado indicador. Em termos gráficos, optou-se por representar a existência de vantagens competitivas com um ícone a verde, as desvantagens competitivas com um ícone a vermelho, ao passo que o ícone amarelo simboliza um posicionamento competitivo melhor ou similar a pelo menos um dos concorrentes.

Antes de procurar extrair conclusões acerca do estudo de caso realizado, importa dar nota da aplicabilidade do modelo proposto para avaliação da competitividade de destinos turísticos urbanos. Com efeito, dos 27 indicadores validados pelo painel Delphi, foi possível recolher dados e realizar o respetivo cálculo relativamente a 26. Apenas no caso do indicador Satisfação dos Turistas se concluiu pela incomparabilidade dos dados, dada a disparidade de metodologias utilizadas nos estudos de satisfação das diferentes entidades, seja em termos de periodicidade, seja em termos de amostra utilizada.

Por outro lado, em 20 dos indicadores foi possível utilizar a “cidade” com unidade de análise, o que está alinhado com a metodologia definida, ao mesmo tempo que corresponde *grossa modo* ao campo de atuação das entidades gestoras de destino. Dito de outra forma, foi possível identificar dimensões de competitividade que são suscetíveis de ser geridas pelas entidades com responsabilidade de gestão do destino à escala local.

Nos casos em que não existiam dados à escala de cidade, pareceu ajustado o recurso a informação de níveis superiores de escala (NUTS III e NUTS II), sem que tal tenha, a nosso ver, desvirtuado significativamente a análise. O único caso em que a inexistência de dados a uma escala local/regional pode levantar dúvidas tem a ver com a facilidade de contratação de recursos humanos, em que foi utilizada como referência o Travel&Tourism Competitiveness Index do Fórum Económico Mundial, apenas disponível para a escala país. Contudo, estando perante cidades pertencentes a países da União Europeia e sem restrições internas à mobilidade de pessoas (e mesmo dentro da União Europeia) e, por outro lado, que em dois dos casos o próprio país é de reduzidas

dimensões geográficas, considerou-se que o indicador do FEM é suscetível de utilização para efeitos deste estudo de caso. Sem prejuízo da sua utilização, este facto evidencia por si só a dificuldade de existência de informação comparável à escala regional/local relativa a uma dimensão fundamental da competitividade como são os recursos humanos.

Por outro lado, houve a necessidade de alteração das fontes de dados inicialmente previstas, seja por indisponibilidade de dados, seja pela identificação de outras fontes suscetíveis de responder ao indicador com maior abrangência e comparabilidade. É o caso do indicador 4, em que o The Art Newspaper (2016) se perfigura como importante fonte de agregação de dados à escala internacional, recolhendo informação produzida pelas fontes primárias (museus e monumentos, ministérios da cultura e institutos de estatística dos destinos). É igualmente o caso do indicador 6, relativo à categoria média da oferta hoteleira, em que o Booking.com constitui uma base suficientemente e abrangente dos destinos em análise, representando a oferta do destino que se encontra em processo de comercialização, conjugada com a revisão dos seus utilizadores. Aliás, a incorporação da componente da perceção da procura relativamente à oferta instalada parece ser uma das hipóteses de aprofundamento do conhecimento nesta matéria para o futuro, que abordaremos na Parte IV.

Por outro lado, no que concerne ao indicador 8, tínhamos definido a conectividade aérea a partir do número de ligações semanais a partir dos principais mercados para o destino. Contudo, a consulta posterior de estudos do Airports Council International (2016), associação internacional de operadores aeroportuários, permitiu identificar um índice específico de conectividade aeroportuária que responde na íntegra aos objetivos do indicador, ao mesmo tempo que garante comparabilidade entre os destinos objeto do estudo.




Em termos de tempestividade dos dados, considera-se que a sua disponibilidade permite concluir pela robustez do exercício, sendo que apenas no caso de dois indicadores o ano de referência de dados não é recente – city branding e segurança do destino. No caso do primeiro, em que a data de referência dos dados é efetivamente desatualizada, foi contactada a entidade produtora informação em causa, não tendo contudo sido possível aceder a informação mais recente. O último relatório público disponível (GfK, 2016), relativo ao ano de 2015, não dispõe de informação quanto à classificação de Lisboa, ao

contrário de Barcelona e Amesterdão que fizeram parte do estudo. De referir que no caso deste estudo, Amesterdão integra o top 10 de cidades em termos de *city branding*.

No caso de informação estatística sobre os destinos, foi utilizada como fonte a plataforma Tourmis, que agrega a informação disponibilizada pelos destinos através da rede European Cities Marketing e que reflete a informação produzida pelas autoridades estatísticas nacionais, que haviam sido identificadas como fontes de dados a utilizar nesta matéria. O mesmo sucede com os dados de desempenho hoteleiro, em que o relatório anual da PwC (PwC, 2016) constitui uma fonte internacionalmente reconhecida como garantindo comparabilidade dos dados utilizados.

Centrando agora a atenção no caso concreto de Lisboa, a Figura 60 procura mostrar o posicionamento de Lisboa nas diferentes dimensões da competitividade de Lisboa como destino turístico, seguindo os critérios acima mencionados, ou seja, representando a verde os indicadores em que Lisboa possui vantagem competitiva face aos seus concorrentes; a amarelo, os domínios em que Lisboa tem um desempenho melhor ou igual a um dos seus concorrentes; finalmente, a vermelho, os indicadores em que Lisboa possui desvantagem competitiva face aos seus concorrentes nesse indicador.

Figura 60 – Competitividade de Lisboa como destino turístico: uma síntese

|    |    |   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade das Praias</li> <li>▪ Qualidade da infraestrutura hoteleira</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> <li>▪ Informação aos turistas</li> <li>▪ Segurança do destino</li> <li>▪ Competitividade de preços</li> <li>▪ Crescimento dos passageiros no aeroporto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sítios Património Mundial</li> <li>▪ Museus e monumentos</li> <li>▪ Número de reuniões e conferências</li> <li>▪ Plano Estratégico de Turismo Urbano</li> <li>▪ Priorização do Turismo por Autoridades Públicas</li> <li>▪ DMO Público</li> <li>▪ Sazonalidade da procura</li> <li>▪ Diversificação de mercados</li> <li>▪ Taxa de ocupação em hotéis e similares</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conetividade aérea</li> <li>▪ Infraestruturas médicas</li> <li>▪ Acesso Internet</li> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ City Branding</li> <li>▪ Dormidas em hotéis e similares</li> <li>▪ Average Daily Rate</li> <li>▪ Quota de mercado</li> <li>▪ Internacionalização da cidade</li> <li>▪ Índice de Habitabilidade</li> </ul> |

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados do ponto de vista da cidade de Lisboa, constata-se que a competitividade da cidade assenta sobretudo no pilar Recursos e Fatores de Suporte, identificando-se vantagens competitivas de Lisboa face aos seus concorrentes em três indicadores (qualidade das praias, qualidade da infraestrutura hoteleira e recursos humanos) e uma posição de equilíbrio no que concerne a outros três (*sítios património da UNESCO, Museus e Monumentos e Número de reuniões e conferências*). As desvantagens competitivas de Lisboa assentam nas *infraestruturas médicas* e na *conetividade aérea*.

Lisboa tem igualmente um desempenho positivo em termos de gestão do destino, com uma posição bastante positiva em termos de informação aos turistas e com um desempenho equilibrado nos restantes três indicadores deste pilar. De referir que, no tocante ao indicador *Priorização do Turismo por Autoridades Públicas* se regista um diferencial significativo entre Barcelona e os restantes dois destinos em termos do orçamento da DMO, o que terá a ver com a circunstância do Turismo de Barcelona ser a estrutura mais antiga e de já se encontrar consolidada uma dinâmica comercial da entidade (Barcelona Tourism, 2014).

Os dados relativos ao pilar *Condições Situacionais* evidenciam a competitividade de Lisboa no campo dos preços - praticando preços claramente inferiores aos seus concorrentes - e no capítulo da segurança. No plano oposto, no campo da inovação e do acesso à internet, Lisboa ainda se encontra aquém dos seus concorrentes.

Quanto aos pilares *Condições da Procura, Desempenho Turístico e Prosperidade Socioeconómica*, Lisboa evidencia problemas de competitividade face aos seus concorrentes, apenas registando posição de vantagens competitivas num dos indicadores, o relativo ao crescimento do número de passageiros no aeroporto nos últimos três anos, quase o dobro de Barcelona e mais do que duas vezes o crescimento registado por Amsterdão. Em cinco destes indicadores, Lisboa possui desvantagens competitivas face aos seus concorrentes, sendo particularmente evidentes os relativos à rentabilidade hoteleira, medida em termos de Average Daily Rate e ao *City Branding*.



Em suma, o estudo realizado permite concluir que a competitividade de Lisboa assenta em 7 grandes dimensões:

**Recursos e Fatores de Suporte**

Qualidade das Praias

Qualidade da Infraestrutura Hoteleira

Recursos Humanos

**Gestão do Destino**

Informação aos Turistas

**Condições Situacionais**

Segurança do Destino

Competitividade de Preços

**Desempenho do Setor do Turismo**

Crescimento dos passageiros no aeroporto

#### 5.4. Conclusões

O estudo de caso foi realizado com o objetivo de testar a aplicabilidade do modelo e, em simultâneo, avaliar a competitividade de Lisboa como destino turístico. Os resultados obtidos permitem, a nosso ver, retirar algumas conclusões pertinentes.

Em primeiro lugar, sobre a aplicabilidade do modelo. Foi possível utilizar um conjunto de fontes de dados, com razoável nível de comparabilidade, suscetíveis de utilizar na avaliação comparativa da competitividade de destinos.

Com efeito, a aplicação do *City Tourism Competitiveness Scorecard* aos destinos urbanos de Lisboa, Barcelona e Amesterdão, permitiu testar um conjunto de indicadores e fontes de dados, de atualização regular, que cobrem a generalidade das áreas de análise identificadas. Por outro lado, os resultados obtidos permitem obter um quadro comparativo entre as cidades em questão, de leitura fácil e imediata, indo ao encontro das conclusões da literatura que, como vimos, sublinhavam a disponibilidade e a simplicidade como características que os modelos de análise deveriam conter.

Quanto à competitividade de Lisboa propriamente dita, e conforme referido anteriormente, mais do que uma análise exaustiva dos fatores de competitividade da cidade e suas determinantes, o estudo visava promover a aplicação do modelo a Lisboa e a dois dos seus concorrentes – Barcelona e Amesterdão, tendo como preocupação essencial a de fornecer um scorecard de indicadores suscetível de utilização futura e generalizada enquanto instrumento de gestão de destinos turísticos urbanos.

Por outro lado, o estudo de caso permitiu responder ao conjunto de questões de investigação identificadas em sede de estruturação do projeto, explicando as dimensões de competitividade de Lisboa, e o seu posicionamento face aos concorrentes utilizados no presente estudo, correspondendo *grossa modo* às questões de investigação centradas no plano local, de Lisboa.

Estes resultados são consistentes com o investimento realizado pela cidade nos últimos anos no reforço da sua oferta (Turismo de Portugal, 2013), que constitui um dos seus fatores de competitividade mais importantes (ATL, 2014).

Contudo, contrariamente ao que havia sido identificado em sede de entrevistas exploratórias, a dimensão *gestão do destino* não parece constituir uma lacuna de competitividade de Lisboa, pelo contrário. Com efeito, Lisboa está particularmente bem posicionada neste pilar, não registando em nenhum dos indicadores o pior desempenho de entre as 3 cidades em estudo.

Persistem como fragilidades a conectividade aérea, em parte resultado da posição geográfica da cidade no contexto europeu e as infraestruturas médicas, medidas em termos de número de camas de hospital per capita, sendo esta última pouco significativa. No caso da conectividade aérea, o seu reforço é há muito tido como elemento essencial para o crescimento da cidade, quer em instrumentos de planeamento locais quer nacionais (ATL, 2010, 2014; Turismo de Portugal, 2006, 2006a, 2013).

Destaca-se ainda o facto da segurança ser um fator de competitividade evidente de Lisboa, o que é consistente com o diagnóstico da cidade para efeitos estratégicos (ATL, 2010, 2014), com estudos de opinião recentes realizados junto da hotelaria (Turismo de Portugal, 2016) e, ainda, com resultados de índices internacionais mais recentes, como o Global Peace Index, que coloca Portugal como um dos três países mais pacíficos do Mundo (Institute for Economics & Peace, 2017).

Poderá ainda dizer-se que é no plano da gestão das condições da procura que radicam as principais lacunas de competitividade de Lisboa, sobretudo no campo da sazonalidade e da diversificação de mercados, o que acaba por ter influência em termos do desempenho de Lisboa. De facto, a relação de causa-efeito entre as variáveis incluídas nas condições da procura, bem como nas condições situacionais, com o desempenho do destino parece resultar clara do exercício realizado, com os resultados das primeiras a influenciarem claramente a performance competitiva de Lisboa perante os seus pares.

## PARTE IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6. Conclusões

Tendo presente os objetivos de investigação definidos e as abordagens gizadas para o projeto, poder-se-á afirmar, com razoabilidade, que o presente projeto de investigação constituiu um contributo para o aprofundamento do conhecimento em matéria de competitividade de destinos urbanos.

Com efeito, foi possível fornecer uma análise abrangente e compreensiva da temática da competitividade de destinos turísticos urbanos, conjugando uma extensiva análise da literatura, dos estudos e abordagens realizadas nesta matéria.

Esta análise evidenciou, em primeiro lugar, a complexidade do tema e as múltiplas abordagens que têm vindo a ser exploradas por académicos, empresas de consultoria e organizações internacionais no sentido de aprimorar os instrumentos de avaliação desta realidade.

Constatou-se ainda uma convergência no sentido da necessidade de adaptação dos modelos existentes à escala dos destinos urbanos, privilegiando abordagens que possam ser aplicáveis à generalidade destes destinos urbanos, independentemente da sua posição geográfica. Recorda-se, nesta medida, que alguns dos modelos existentes à escala urbana estavam perfeitamente delimitados em termos administrativos (v.g. Urbantur, p. 125), sendo por isso de difícil generalização a outras realidades territoriais.

O modelo proposto na presente investigação constitui, assim, uma resposta objetiva à lacuna identificada em sede de revisão da literatura, no sentido da concepção de um modelo de análise da competitividade, à escala dos destinos turísticos urbanos, assente num sistema de indicadores comparáveis e que cubram a totalidade dos pilares de competitividade definidos. Confirma-se, desta forma, a relevância do trabalho que nos propusemos realizar e que permitirá, assim seja aplicado a outras realidades, melhorar o processo de tomada de decisão em matéria de gestão de destinos turísticos.

Partindo de trabalhos anteriores sobre a temática, o modelo que propusemos vem acrescentar novos elementos à análise da competitividade. Em primeiro lugar, incluindo

a qualidade de vida como input da competitividade e atratividade dos destinos, algo que os modelos anteriores consideravam apenas como resultado do processo de desenvolvimento turístico e nunca um input do mesmo. Como veremos mais adiante, a pertinência deste fator foi plenamente validada pelo painel Delphi, mostrando-se consistente com tendências recentes do mercado turístico.

Uma segunda inovação do modelo proposto tem a ver com a ligação entre recursos primários do destino e os recursos criados, defendendo que a inovação da criação de novos produtos e experiências a partir dos recursos primários constitui um elemento de competitividade.

Uma terceira inovação, tem a ver com a definição do papel da gestão do destino, que já tinha evoluído do modelo de Ritchie e Crouch (2003) para o modelo de Dwyer e Kim (2003), no sentido do alargamento das funções das entidades gestoras de destino e da participação nesse contexto da “indústria”, ou seja, dos agentes privados do setor do turismo. O modelo que propusemos foi mais longe ainda, conferindo às entidades gestora dos destinos um papel importante na criação de novas atrações enquanto elemento de competitividade dos destinos (para uma análise mais aprofundada, ver ponto 4.3).

Em termos metodológicos, a presente investigação previa, em primeiro lugar, a realização de uma revisão da literatura em matéria de competitividade turística e, em particular, dos destinos urbanos. Consideramos que o trabalho realizado constitui igualmente um contributo para o conhecimento nesta matéria, tendo sido possível realizar uma revisão crítica dos modelos existentes, dos instrumentos de avaliação definidos, das dimensões e indicadores utilizados, bem como alguns exercícios de sistematização teórica que nos parecem poder ser úteis para trabalhos futuros neste âmbito.

Por outro lado, a participação do painel Delphi, pela sua qualidade, diversidade e amplitude, constitui um elemento que valoriza o trabalho realizado, permitindo cobrir de uma forma bastante abrangente as diferentes abordagens de competitividade e confirmando a utilidade da utilização do método para projetos análogos, nomeadamente de construção e validação de indicadores. De facto, a experiência de constituição deste painel permitiu evidenciar grande parte das vantagens referidas na literatura neste âmbito e não foram identificadas questões complexas em termos da sua operacionalização.

Finalmente, a aplicação prática do modelo a três cidades constitui um contributo objetivo para a avaliação da competitividade desses três destinos e um ponto de partida para uma análise sistemática do fenómeno e para uma eventual aplicação a um conjunto maior de destinos concorrentes.

Neste capítulo conclusivo, importa ainda refletir acerca da verificação das questões de investigação definidas neste âmbito.

Recorda-se que o referencial, a pergunta de partida, que definimos para esta investigação questionava se Lisboa seria ou não um destino competitivo face aos seus concorrentes. Foi em torno desta pergunta que construímos o presente projeto. Como vimos, a resposta a esta questão não é uma resposta única. O conceito de competitividade é complexo e suscetível de múltiplas abordagens. O estudo permitiu claramente identificar quais as dimensões em que Lisboa é competitiva e aquelas em que foram identificadas desvantagens competitivas face aos seus concorrentes. Independentemente dos destinos em causa, a forma como o modelo está concebido conduz-nos a interpretações similares, questão que pode ser suprida pela definição de um índice composto das diferentes dimensões de competitividade, que permita constituir um ranking de destinos. Esta poderá, a nossa ver, ser uma fonte de futura investigação.

Quanto às questões de investigação, uma primeira prendia-se com a definição das dimensões a considerar na análise de competitividade de um destino turístico urbano. Nesta medida, foi proposto um modelo que define de forma clara as dimensões de competitividade de um destino urbano e propõe formas de medir essas dimensões. O modelo foi validado pelo painel Delphi, permitindo identificar e estabilizar as dimensões a considerar num processo desta natureza.

Uma segunda questão prendia-se com a própria natureza da competitividade, no sentido de saber se a capacidade competitiva de um destino assenta sobretudo em fatores intrínsecos ao destino ou em fatores externos. O estudo permitiu concluir no sentido de que a competitividade incorpora ambas as perspetiva, combinando fatores de produção típicos do setor do turismo, como infraestruturas, recursos humanos, outros recursos secundários ou o desempenho da indústria, com outros fatores exógenos, como a segurança, o acesso à internet, as infraestruturas médicas ou a qualidade de vida na cidade. Resulta daqui claramente a interseção do desenvolvimento turístico e das políticas de urbanismo,

enquanto realidades que não devem apenas coexistir, mas que devem desejavelmente estar integradas. Os indicadores definidos para a gestão do destino vão exatamente nesse sentido, ao avaliarem a existência de um plano estratégico de turismo urbano, a priorização do turismo e a existência de entidades gestoras do destino com participação do setor privado.

Outra das perguntas de investigação radicava no potencial contributo da qualidade de vida da cidade para a sua competitividade enquanto destino turístico. A investigação permitiu validar a questão de investigação que considerava a qualidade de vida como fator de competitividade das cidades. Contudo, sendo matéria que a literatura refere de forma crescente como dimensão relevante, como foi amplamente demonstrado anteriormente, este fator não foi especialmente valorizado pelos peritos, colocando-o a par das restantes dimensões de competitividade, tendo inclusivamente excluído um dos indicadores propostos para medir esta dimensão, relativo à riqueza per capita do destino (produto interno bruto per capita). Considera-se que este domínio justificará um aprofundamento da investigação, na linha com os estudos de referência nesta área (Comissão Europeia, 2011; OCDE, 2013a) e recorrendo igualmente a questionários junto da procura no sentido da validação desta hipótese.

Estas duas últimas conclusões remetem-nos ainda para outra das questões de investigação, que se centrava na potencial participação das políticas de turismo em termos dos modelos de desenvolvimento urbano. Nesta matéria, a revisão da literatura permitiu avaliar de forma bastante clara não apenas uma crescente interação entre as duas políticas, mas igualmente a evolução do papel do turismo enquanto fator de atratividade dos territórios urbanos. O modelo proposto nesta investigação identifica claramente a qualidade de vida como elemento de competitividade, mas igualmente como resultado do desempenho competitivo do destino turístico. O estudo permitiu validar este pressuposto, que tem implícita a convergência de políticas de turismo e de desenvolvimento urbano, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da cidade.

Finalmente, outra das questões de investigação tinha a ver com a escala de análise da competitividade do destino urbano, podendo discutir-se aqui se o elemento delimitador deveria ser o administrativo (concelho), o funcional (área metropolitana) ou uma abordagem mais regional ao tema da competitividade. De um modo geral, o sistema estatístico tradicional não produz informação sobre a generalidade dos indicadores

selecionados na unidade de “cidade”, mas antes em agregados de dimensão superior (NUTS III ou NUTS II), o que muitas vezes dificultará o exercício de análise da competitividade de cidades, na medida em que esses agregados têm uma lógica de formação diferenciada de país para país, podendo resultar na constituição de agregados de dimensão geográfica, económica e social completamente diferentes, o que enviazará totalmente qualquer análise que se pretenda realizar sobre esta matéria.

Sobre esta matéria, a literatura recomenda múltiplas abordagens, parecendo inclinar-se para que exista uma convergência entre a escala de análise e o nível em que são tomadas as decisões. Dada a natureza das entidades gestoras do destino, cujas competências e área de intervenção são, na sua maioria, orientadas para a escala “cidade”, parece ser esta a unidade de análise mais pertinente para a maximização dos resultados das opções e estratégias de política de desenvolvimento de destino.

O estudo realizado seguiu essa recomendação, recorrendo sempre que possível a dados relativos à escala mais próxima da tomada de decisão que, nos casos em apreço, é a escala local (concelho), procurando assim maximizar a utilidade do modelo para a avaliação concreta da competitividade do destino.

O estudo foi igualmente pertinente na aplicação ao estudo da competitividade de Lisboa como destino turístico e na realização do estudo de *benchmark* com os concorrentes Barcelona e Amesterdão. O modelo permite aferir de forma inteligível o posicionamento competitivo da cidade nos diferentes pilares de competitividade, permitindo aos gestores do destino efetuar uma reflexão crítica acerca das medidas de política a desenvolver no sentido de colmatar falhas de competitividade do destino, respondendo assim a uma das questões de investigação definidas. Uma limitação do estudo realizado prende-se com o número de destinos concorrentes incluídos na investigação – apenas limitado a Barcelona e Amesterdão, na medida em que o objetivo fundamental era validar a aplicabilidade do modelo numa análise de competitividade. Ainda assim, o estudo permitiu identificar o conjunto de destinos com os quais Lisboa compete.

Naturalmente, uma utilização de um número superior de destinos seria suscetível de fornecer um conjunto maior de evidências acerca da competitividade de Lisboa como destino, podendo constituir uma oportunidade para futuras investigações neste domínio.



Por outro lado, como se disse, o facto da competitividade turística de Lisboa assentar nos seus recursos turísticos e respetivos fatores de suporte, é consistente com o diagnóstico realizado nos planos estratégicos da cidade, em que a riqueza e diversidade da oferta da região são assinalados como pontos fortes de Lisboa como destino turístico (ATL, 2010, 2014). Os esforços de Lisboa para se tornar um *hub* de inovação e empreendedorismo ainda não estão refletidos nos resultados do estudo, identificando-se desvantagens competitivas da cidade nesta matéria face aos seus concorrentes, isto pese embora tenha sido considerada Cidade Empreendedora Europeia 2015 pela Comissão Europeia (Comissão Europeia, s.d.).

Em termos de recursos, Lisboa não fica atrás dos seus concorrentes, o que permite responder a uma das questões de investigação que norteiam este projeto e que passava por avaliar se a diversidade da oferta constituía o principal fator competitivo de Lisboa, o que se pode dar por parcialmente provado, na medida em que a superioridade de Lisboa nessa matéria é relativa.

Por fim, importa mencionar que os domínios em que Lisboa assenta a sua capacidade competitiva correspondem ao pilares de competitividade que os peritos consideraram mais importantes – os recursos e fatores de suporte e a gestão do destino.

Por outro lado, num estudo com esta natureza impõe-se ainda um exercício de autocrítica, no sentido da identificação de eventuais lacunas do estudo que, por diversas razões, justificarão uma investigação mais aprofundada no futuro.

Desde logo, a existência de dados relativos às diferentes dimensões de competitividade em escalas uniformes que permitam a sua utilização massiva em estudos comparativos e construção de *scorecards* de avaliação sistemática da competitividade das cidades. O sistema de indicadores desenvolvido para este projeto de investigação, bem como a revisão exaustiva dos restantes sistemas de indicadores de avaliação da competitividade, permitiram concluir que os exercícios de avaliação nesta matéria assentam em dados que não são, na sua esmagadora maioria, produzidos pelo sistema estatístico tradicional, provindo de fontes diversas. Com efeito, a diversidade de dimensões de análise consideradas pelos diversos trabalhos de investigação nesta área conduzem à necessidade de recolha de dados de um conjunto alargado de fontes, colocando limitações em termos de disponibilidade e custo da informação. Este facto tem

igualmente implicações em termos da longevidade da implementação de processos sistemáticos de avaliação da competitividade que dependem da produção contínua, por diversas entidades, de informação. No caso da presente investigação, a inclusão de um indicador de city branding resultou de uma clara recomendação da literatura nesse domínio, sendo que a fonte identificada, por limitações que terão a ver com a sua atividade, apenas recolhe os dados relativos a este indicador para um conjunto restrito de cidades, o que naturalmente tem implicações em termos da escalabilidade do modelo que propomos. A mesma lógica aplicar-se-á a indicadores relativos a preços, inovação ou desempenho hoteleiro, em que a produção da informação de forma regular está associada a objetivos de natureza comercial da entidade produtora que não são garantes da sua produção sistemática, podendo justificar a atuação do sistema estatístico tradicional no sentido da sua integração em procedimentos de recolha obrigatória (ex: pelas autoridades estatísticas nacionais).

Por fim, o trabalho realizado permite-se ainda deixar alguns contributos para futuras investigações nesta matéria.

Um dos domínios largamente discutidos no presente trabalho prendeu-se com a crescente relevância das condições da procura como variável de competitividade. Na linha do preconizado por Dywer e Kim (2003) e Paskaleva-Shapira (2007), a componente procura foi bastante valorizada neste modelo, impondo-se como dimensão relevante no estudo da competitividade. Para além da questão da comparabilidade de dados entre cidades, patentes nos aspetos relativos ao city branding e à satisfação dos turistas já discutidos anteriormente, impõe-se um aprofundamento da investigação em termos de motivações, preferências de destinos e recomendações dos visitantes. Nesta matéria, a investigação realizada sugere a necessidade de exploração de novas fontes de dados, nomeadamente as associadas a Bigdata e Internet of Things, mas igualmente a consideração das opiniões dos turistas como componente indispensável da análise do desempenho competitivo dos destinos e dos seus agentes, recomendando-se nessa matéria a utilização crescente de dados de plataformas que agregam as revisões que os turistas fazem de equipamentos hoteleiros, restaurantes, atrações e destinos como, por exemplo, o Tripadvisor ou o ReviewPro. Importa contudo ter presente que a utilização destas fontes de dados requer informação de contexto, nem sempre disponível, mas que é essencial para uma análise desta natureza.

As dimensões de sustentabilidade estão intrinsecamente relacionadas com o desenvolvimento dos destinos, como ficou particularmente partente nos trabalhos de Ritchie e Crouch (2003), segundo os quais a competitividade seria ilusória sem a sustentabilidade. Será, por isso, fácil antecipar a indispensabilidade de reforçar a investigação em matéria de sustentabilidade dos destinos, definindo indicadores de utilização tendencialmente obrigatória e transversal que permitam melhorar a eficácia das políticas públicas nesse domínio e antecipar mudanças de etapa em termos do ciclo de vida dos destinos. Esta nova abordagem exigirá igualmente um alargamento da perspetiva de análise da competitividade. De facto, se o trabalho de investigação realizado veio sublinhar a necessidade de introduzir a dimensão procura num sistema de avaliação predominantemente dominado por elementos da oferta, esta abordagem da sustentabilidade virá impor uma dimensão de envolvimento da comunidade, no sentido da avaliação e mitigação de impactos do desenvolvimento turístico, em linha com as recomendações das principais agências internacionais e no quadro dos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas.

## ANEXOS

## Anexo I – Participantes nas entrevistas exploratórias

| Entidade/Área   | Nome                    |
|---|-------------------------|
| Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo | Eduardo Brito-Henriques |
| Câmara Municipal de Lisboa  | Fernando Medina         |
| Confederação do Turismo Português   | António Abrantes        |
| Associação Turismo de Lisboa  | Vítor Costa             |
| Turismo de Portugal   | Frederico Costa         |
| Cascais Dinâmica  | Duarte Nobre Gueses     |
| Cascais Dinâmica  | João Custódio           |
| Académico   | Fernando Fonseca        |
| Académico   | João Albino Silva       |
| Académico   | Fernando Perna          |
| Académico   | José Sancho Silva       |

## Anexo II – Guião de Entrevistas Exploratórias

## Guião da Entrevista

### O Turismo na Competitividade de Lisboa enquanto Cidade

1. Pressupondo que Lisboa concorre no mercado global, considera o Turismo (captação de visitantes) uma das dimensões desse *competitive set*?

Que outros vectores (infraestruturas, inovação, investimento e atividade empresarial, talento, qualidade de vida, etc) consideraria neste conjunto, hierarquizando as 5 principais.

### Sobre a Competitividade Turística em geral

2. Em termos de um destino como Lisboa, quais os elementos fundamentais a considerar na análise de competitividade turística?
3. De entre alguns determinantes da competitividade turística, como classificaria os seguintes elementos para a competitividade de Lisboa?

Utilize a escala de 1 a 5, em que 1 é pouco importante e 5 muito importante.

|                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| Localização           |   |   |   |   |   |
| Acessibilidade        |   |   |   |   |   |
| Clima                 |   |   |   |   |   |
| Segurança             |   |   |   |   |   |
| Recursos e atracções  |   |   |   |   |   |
| Qualidade hoteleira   |   |   |   |   |   |
| Diversidade de oferta |   |   |   |   |   |
| Satisfação do turista |   |   |   |   |   |
| Qualidade de vida     |   |   |   |   |   |
| Preço                 |   |   |   |   |   |
| Imagem                |   |   |   |   |   |
| Autenticidade         |   |   |   |   |   |
| Modernidade           |   |   |   |   |   |
| Multiculturalidade    |   |   |   |   |   |
| Gestão do Destino     |   |   |   |   |   |

Outro(s). Qua(is)? \_\_\_\_\_



4. Na sua opinião, quem são os principais concorrentes de Lisboa como destino turístico?
5. Destes concorrentes, considera mais importantes os destinos mais próximos geograficamente (Península Ibérica ou Europa do Sul) ou aqueles que possuem uma dimensão/escala semelhante?

### **Instrumentos de Avaliação da Competitividade Turística**

6. Do seu ponto de vista, qual a melhor forma de avaliar a competitividade dos destinos turísticos?

|  | S/N |
|--|-----|
| Monitorização de indicadores tradicionais das estatísticas de turismo (hóspedes, dormidas, receitas etc) |     |
| Indicadores relativos ao desempenho da indústria (proveitos, RevPar, taxas de ocupação, etc)             |     |
| Inquéritos de Satisfação dos turistas  |     |
| Estudos de Competitividade realizados por Organizações Internacionais                                    |     |
| Índices de Preços  |     |
| Outros instrumentos  |     |

7. Com quem se Lisboa se deve comparar?
  - Outras cidades/regiões portuguesas?
  - Outras cidades/regiões estrangeiras?
8. Que necessidades de informação considera existir para a tomada de decisão em matéria de competitividade turística?

|  | S/N |
|--|-----|
| Identificação de determinantes da competitividade de um destino com as características de Lisboa   |     |
| Uma lista de indicadores e a evolução de Lisboa nesse contexto, sem necessidade de comparação com outros destinos concorrentes   |     |
| Uma lista de indicadores e a evolução de Lisboa nesse domínio, por comparação com os principais concorrentes   |     |
| Um índice composto que, para além da avaliação de Lisboa nos vários domínios em análise, fornece o posicionamento relativo de Lisboa face aos seus concorrentes sob a forma de ranking |     |

### Anexo III – Lista dos Participantes no Painei Delphi

| Nome                      | Cargo                   | Entidade                                  |
|---------------------------|-------------------------|---|
| Adriaan De Man            | Professor               | United Arab Emirates University           |
| Alain Dupeyras            | Diretor Unidade Turismo | OCDE                                      |
| Alfonso Vargas-Sánchez    | Professor               | Universidad de Huelva                     |
| André Barata Moura        | Diretor                 | Observatório de Turismo de Lisboa         |
| Antónia Correia           | Dean/Professora         | Universidade Europeia                     |
| António Abrantes          | Secretário-Geral        | Confederação do Turismo Português         |
| Armando Peres             | Chair Comité Turismo    | Comité Turismo OCDE                       |
| Bernardo Trindade         | Administrador           | Porto Bay Hotels & Resorts                |
| Brent W. Ritchie          | Professor               | University of Queensland                  |
| Carlos Costa              | Professor               | Universidade de Aveiro                    |
| Cristiana Oliveira        | Professor               | Universidade Europea de Canarias          |
| Cristina Siza Vieira      | Diretora Executiva      | Associação da Hotelaria de Portugal       |
| Dimitrios Buhalis         | Professor               | Bournemouth University                    |
| Duarte Nobre Guedes       | Presidente              | Cascais Dinâmica                          |
| Eduardo Brito-Henriques   | Professor               | IGOT-UL                                   |
| Eric Corijn               | Professor/Investigador  | Vrije Universiteit Brussel                |
| Fernanda Cravidão         | Professor               | Universidade de Coimbra                   |
| Fernando Medina           | Presidente              | Câmara Municipal de Lisboa                |
| Fernando Perna            | Professor               | ESGHT Universidade do Algarve             |
| Fernando Vera             | Professor               | Universidad de Alicante                   |
| Gareth Shaw               | Professor               | University of Exeter                      |
| Greg Richards             | Professor               | Tourism Research and Marketing            |
| Helena Gonçalves          | Diretora Executiva      | Associação Turismo do Porto               |
| Jarkko Saarinen           | Professor               | University of Oulu                        |
| João Albino Silva         | Professor               | Universidade do Algarve                   |
| João Cotrim de Figueiredo | Presidente              | Turismo de Portugal                       |
| Jorge Abrantes            | Administrador           | Turismo de Portugal                       |
| José Manuel Simões        | Professor               | IGOT-UL                                   |
| José Sancho Silva         | Professor               | ESHTE                                     |
| Luís Baptista             | Professor               | Universidade Nova de Lisboa               |
| Melanie Smith             | Professor               | University of Applied Sciences (Budapest) |
| Robert Maitland           | Professor               | University of Westminster                 |
| Sebastian Kopera          | Professor               | Jagiellonian University                   |
| Timóteo Gonçalves         | Diretor Geral           | Halcon Viagens                            |
| Vítor Costa               | Diretor-Geral           | Associação Turismo de Lisboa              |

## Anexo IV – Questionário Delphi – Ronda #1

UNIVERSITY OF LISBON  
INSTITUTE OF GEOGRAPHY AND SPATIAL PLANNING

COMPETITIVENESS INDICATORS  
FOR URBAN TOURIST DESTINATIONS

The proposed competitiveness model is based in Dwyer and Kim (2003) integrated model and is structured on 6 pillars:

| Pillars                       | Description  |
|-------------------------------|--|
| Resources and Support factors | Tourism resources and the supporting infrastructure.   |
| Destination Management        | Factors that contribute to increasing the attractiveness of the resources and attractions, allowing the adaptation to situational conditions (Organization and Destination Governance) |
| Situational Conditions        | Characteristics of the competitive environment in which the destination is embedded and which impacts on its development   |
| Demand Conditions             | Characteristics of tourist demand that impact on the competitiveness of the destination  |
| Tourism Performance           | Performance indicators of tourism destination  |
| Socioeconomic Prosperity      | Quality of life indicators with impact on destination competitiveness  |

## Indicators

| Pillars                       | #ID | Indicators                              | Justification/Rationale  | Method   | Source   |
|-------------------------------|-----|---|--|--|--|
| Resources and Support factors | I.1 | Protected Areas                         | The environmental quality of the tourism destination is crucial to their attractiveness. To that extent, the existence of protected areas, measured as a percentage of the territory classified as protected area, provides evidence of that environmental quality   | The proportion of the total area which is classified as a protected area | National Statistics Offices; Ministries of Environment |
|                               | I.2 | Quality of Beaches                      | The quality of the natural resources of the tourist destination is important for their attractiveness. In the case of coastal destinations, beaches with internationally recognized quality standards are important to measure this attractiveness   | Number of Blue Flag beaches  | Blue Flag  |
|                               | I.3 | UNESCO World Heritage Sites             | The availability of cultural facilities and services is one of the main elements of attractiveness of cities. Classification as a UNESCO World Heritage site represents a guarantee of this distinctiveness.   | Number of classified UNESCO World Heritage sites                         | UNESCO   |
|                               | I.4 | Museums and Monuments                   | The availability of cultural facilities is one of the main elements of attractiveness of cities. This can anchor competitive advantage vis-à-vis competitors   | Number of museums and monuments with more than 100,000 visitors per year | Ministries of Culture                                  |
|                               | I.5 | Number of Conferences & Meetings (MICE) | The MICE industry is one of the core components of city competitiveness  | Number of conferences and meetings                                       | ICCA   |
|                               | I.6 | Quality of Hotel Infrastructure         | The quality of the supply of accommodation is an indicator of the ability of a given destination to provide quality services to visitors. The national classification systems are internationally recognized quality benchmarks. In this sense, the average rating of the hotel offer represents a proxy of this quality | Average rating of the hotels   | National Tourism Boards                                |

|                        |      |  |   |  |                                       |
|------------------------|------|--|---|--|---------------------------------------|
|                        | I.7  | Human Resources                                      | The ability of a given destination to provide higher quality of service levels depends on the availability of skilled human resources   | Ease of hiring qualified tourism professionals                                 | World Economic Forum                  |
|                        | I.8  | Air Connectivity                                     | The number of weekly flights from the main source markets is crucial to destination competitiveness   | Number of weekly flights from top 5 places of origin                           | Airports                              |
|                        | I.9  | Medical Infrastructures                              | The destinations' medical infrastructures is an important element in terms of the general attractiveness of the site, especially for specific segments  | Number of hospital beds per 1000 inhabitants                                   | National Statistics Offices           |
| Destination Management | I.10 | Strategic urban tourism plan                         | The existence of a strategic plan for the sector allows policymakers to better manage tourism development opportunities in the industry   | Existence of a strategic urban tourism plan                                    | National/Regional Governments         |
|                        | I.11 | Priorization of tourism by public authorities        | The prioritization of tourism by the public authorities is an important competitiveness factor. It is not the only element, but the budget allocated to the destination management organization is an indicator of that prioritization. | Budget of local destination marketing organization                             | Destination Management Organizations  |
| Situational Conditions | I.12 | Internet Readiness                                   | Currently, the level of ICT penetration is crucial not only to assess the innovation potential of a destination, but also the ability to provide tourists with good quality connections in the destination                              | Percentage of population who regularly access the internet                     | Eurostat                              |
|                        | I.13 | Innovation   | The level of innovation of the destination is an indicator of competitiveness, indicating the level of adaptability of the destination to market changes.   | Number of points in Innovation Cities Program's Innovation Index               | Innovation Cities Program             |
|                        | I.14 | Safety and Security                                  | Safety and security is one of the main factors of competitiveness of tourism destinations, conditioning the attractiveness of cities/regions  | Number of crimes recorded by the police for 1000 inhabitants                   | Eurostat                              |
|                        | I.15 | Price Competitiveness                                | Prices at the destination are one of the factors that most influence the choice of a tourism destination. In the absence of price indexes for the tourism destination as a whole, the price indexes for hotels is a proxy measure       | City's position at Trivago Hotel Price Index                                   | Trivago                               |
| Demand Conditions      | I.16 | City Branding  | The image and reputation of the city represent an important element of competitiveness.   | Number of points in Anholt City Brands Index                                   | Anholt City Brands Index              |
|                        | I.17 | Seasonality of Tourism Demand                        | Seasonality is an important element for measuring the balance of tourism throughout the year, the existence of periods of relatively high intensity and indirectly as an indicator of employment stability                              | Proportion of annual number of overnight stays in the summer                   | National Statistics Offices           |
|                        | I.18 | Market Diversification                               | The more diverse the demand for a destination, the lower the risk of losing its competitive advantage   | Proportion of all arrivals accounted by the 5 major markets and total arrivals | National Statistics Offices           |
|                        | I.19 | Visitor Satisfaction                                 | The degree of satisfaction of tourists visiting the destination demonstrates is also an indicator of tourists' loyalty  | % of tourists very satisfied with the visit                                    | National and Local Tourism Boards     |
| Tourism Performance    | I.20 | Overnight stays at hotels and similar establishments | Measuring tourism demand in the hotel sector is a measure of the overall success of tourism development   | Total number of nights spent in hotels and similar establishments              | Eurostat; National Statistics Offices |
|                        | I.21 | Average Daily Rate                                   | The average yield per sold room is an indicator of performance and profitability  | Total hotel revenue divided by number of rooms sold                            | PwC, STR Global                       |
|                        | I.22 | Occupancy Rate at hotels and similar establishments  | Indicator that shows the level of adjustment of hotel supply to tourism demand. The higher the occupancy rate, the higher the income for the companies and, in consequence, the competitiveness of the destination                      | The proportion of all beds occupied during the year                            | Eurostat; National Statistics Offices |

|                          |      |  |  |   |                                       |
|--------------------------|------|--|--|---|---------------------------------------|
|                          | I.23 | Market Share   | This shows the competitive position of a certain destination vis-a-vis their competitors   | The percentage share of all visitors to this and to competing destinations in this market segment | Eurostat; National Statistics Offices |
|                          | I.24 | Growth of the number of passengers landed at the airport | This allows evaluation of the evolution of tourism demand for the destination through air travel, which is increasingly relevant to the competitiveness of cities.                                     | Compound Annual Growth Rate of passengers landed at the airport in the last 3 years               | National Statistics Offices           |
|                          | I.25 | Growth of the number of cruise passengers                | This allows evaluation of the evolution of tourism demand for the destination through cruises, which is increasingly relevant to the competitiveness of cities.  | Compound Annual Growth Rate of cruise passengers in the last 3 years                              | Ports                                 |
| Socioeconomic Prosperity | I.26 | GDP per capita   | GDP per capita is usually used as an indicator of standard of living and economic performance, with higher per capita GDP being interpreted as having a higher standard of living.                     | Total gross domestic product (GDP) divided by the number of people in the city                    | National Statistics Offices           |
|                          | I.27 | Liveability Index  | This indicator considers the rating of cities over 30 qualitative and quantitative factors across five broad categories: stability; healthcare; culture and environment; education; and infrastructure | City's' position at - EIU Liveability index (points)  | Economist Intelligence Unit           |

Anexo V – Tabela ANOVA a um fator (one-way) para o tipo de perito  
(Indústria/Acadêmico) – Questionário Delphi Ronda #1



### ANOVA – Tipo de Perito

|   |              | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F     | Sig. |
|---|--------------|--------------------|----|----------------|-------|------|
| 1. Protected Areas                                  | Entre Grupos | ,290               | 1  | ,290           | ,211  | ,650 |
|   | Nos grupos   | 37,158             | 27 | 1,376          |       |      |
|   | Total        | 37,448             | 28 |                |       |      |
| 2. Quality of Beaches                               | Entre Grupos | 1,162              | 1  | 1,162          | ,812  | ,376 |
|   | Nos grupos   | 38,632             | 27 | 1,431          |       |      |
|   | Total        | 39,793             | 28 |                |       |      |
| 3. UNESCO World Heritage Sites                      | Entre Grupos | ,864               | 1  | ,864           | 1,854 | ,185 |
|   | Nos grupos   | 12,584             | 27 | ,466           |       |      |
|   | Total        | 13,448             | 28 |                |       |      |
| 4. Museums and Monuments                            | Entre Grupos | ,123               | 1  | ,123           | ,274  | ,605 |
|   | Nos grupos   | 12,084             | 27 | ,448           |       |      |
|   | Total        | 12,207             | 28 |                |       |      |
| 5. Number of Meetings & Conferences                 | Entre Grupos | ,915               | 1  | ,915           | 1,580 | ,220 |
|   | Nos grupos   | 15,637             | 27 | ,579           |       |      |
|   | Total        | 16,552             | 28 |                |       |      |
| 6. Quality of Hotel Infrastructure                  | Entre Grupos | ,248               | 1  | ,248           | ,850  | ,365 |
|   | Nos grupos   | 7,889              | 27 | ,292           |       |      |
|   | Total        | 8,138              | 28 |                |       |      |
| 7. Human Resources                                  | Entre Grupos | ,569               | 1  | ,569           | ,761  | ,391 |
|   | Nos grupos   | 20,189             | 27 | ,748           |       |      |
|   | Total        | 20,759             | 28 |                |       |      |
| 8. Air Connectivity                                 | Entre Grupos | ,565               | 1  | ,565           | 1,195 | ,284 |
|   | Nos grupos   | 12,292             | 26 | ,473           |       |      |
|   | Total        | 12,857             | 27 |                |       |      |
| 9. Medical Infrastructures                          | Entre Grupos | 2,359              | 1  | 2,359          | 3,883 | ,059 |
|   | Nos grupos   | 16,400             | 27 | ,607           |       |      |
|   | Total        | 18,759             | 28 |                |       |      |
| 10. Strategic urban tourism plan                    | Entre Grupos | 2,881              | 1  | 2,881          | 2,982 | ,096 |
|   | Nos grupos   | 26,084             | 27 | ,966           |       |      |
|   | Total        | 28,966             | 28 |                |       |      |
| 11. Prioritization of tourism by public authorities | Entre Grupos | 1,311              | 1  | 1,311          | 3,747 | ,063 |
|   | Nos grupos   | 9,447              | 27 | ,350           |       |      |
|   | Total        | 10,759             | 28 |                |       |      |
| 12. Internet Readiness                              | Entre Grupos | ,174               | 1  | ,174           | ,284  | ,598 |
|   | Nos grupos   | 16,584             | 27 | ,614           |       |      |
|   | Total        | 16,759             | 28 |                |       |      |
| 13. Innovation                                      | Entre Grupos | ,123               | 1  | ,123           | ,138  | ,714 |
|   | Nos grupos   | 24,084             | 27 | ,892           |       |      |
|   | Total        | 24,207             | 28 |                |       |      |

|  |              | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F     | Sig. |
|--|--------------|--------------------|----|----------------|-------|------|
| 14. Destination Safety and Security                          | Entre Grupos | ,005               | 1  | ,005           | ,011  | ,918 |
|  | Nos grupos   | 11,237             | 27 | ,416           |       |      |
|  | Total        | 11,241             | 28 |                |       |      |
| 15. Price Competitiveness                                    | Entre Grupos | ,611               | 1  | ,611           | 1,231 | ,277 |
|  | Nos grupos   | 13,389             | 27 | ,496           |       |      |
|  | Total        | 14,000             | 28 |                |       |      |
| 16. City Branding  | Entre Grupos | ,418               | 1  | ,418           | ,900  | ,351 |
|  | Nos grupos   | 12,547             | 27 | ,465           |       |      |
|  | Total        | 12,966             | 28 |                |       |      |
| 17. Seasonality of Tourism Demand                            | Entre Grupos | ,046               | 1  | ,046           | ,068  | ,797 |
|  | Nos grupos   | 18,505             | 27 | ,685           |       |      |
|  | Total        | 18,552             | 28 |                |       |      |
| 18. Market Diversification                                   | Entre Grupos | ,590               | 1  | ,590           | ,989  | ,329 |
|  | Nos grupos   | 16,100             | 27 | ,596           |       |      |
|  | Total        | 16,690             | 28 |                |       |      |
| 19. Visitor Satisfaction                                     | Entre Grupos | ,002               | 1  | ,002           | ,007  | ,933 |
|  | Nos grupos   | 6,205              | 27 | ,230           |       |      |
|  | Total        | 6,207              | 28 |                |       |      |
| 20. Overnight stays at hotels and similar establishments     | Entre Grupos | ,073               | 1  | ,073           | ,166  | ,687 |
|  | Nos grupos   | 11,789             | 27 | ,437           |       |      |
|  | Total        | 11,862             | 28 |                |       |      |
| 21. Average Daily Rate                                       | Entre Grupos | ,022               | 1  | ,022           | ,044  | ,835 |
|  | Nos grupos   | 13,426             | 27 | ,497           |       |      |
|  | Total        | 13,448             | 28 |                |       |      |
| 22. Occupancy Rate at hotels and similar establishments      | Entre Grupos | ,015               | 1  | ,015           | ,025  | ,875 |
|  | Nos grupos   | 15,847             | 27 | ,587           |       |      |
|  | Total        | 15,862             | 28 |                |       |      |
| 23. Market Share   | Entre Grupos | ,007               | 1  | ,007           | ,008  | ,931 |
|  | Nos grupos   | 22,821             | 27 | ,845           |       |      |
|  | Total        | 22,828             | 28 |                |       |      |
| 24. Growth of the number of passengers landed at the airport | Entre Grupos | 1,162              | 1  | 1,162          | 2,143 | ,155 |
|  | Nos grupos   | 14,632             | 27 | ,542           |       |      |
|  | Total        | 15,793             | 28 |                |       |      |
| 25. Growth of the number of cruise passengers                | Entre Grupos | ,018               | 1  | ,018           | ,033  | ,858 |
|  | Nos grupos   | 14,947             | 27 | ,554           |       |      |
|  | Total        | 14,966             | 28 |                |       |      |
| 26. GDP per capita   | Entre Grupos | ,113               | 1  | ,113           | ,114  | ,739 |
|  | Nos grupos   | 26,921             | 27 | ,997           |       |      |
|  | Total        | 27,034             | 28 |                |       |      |
| 27. Liveability Index  | Entre Grupos | ,384               | 1  | ,384           | ,613  | ,441 |

Anexo VI – Tabela ANOVA a um fator (one-way) para nacionalidade dos peritos  
(nacionais/estrangeiros) – Questionário Delphi Ronda #1

### ANOVA – Nacionalidade dos Peritos (Nacionais/Estrangeiros)

|   |              | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F      | Sig. |
|---|--------------|--------------------|----|----------------|--------|------|
| 1. Protected Areas                                  | Entre Grupos | ,006               | 1  | ,006           | ,004   | ,948 |
|   | Nos grupos   | 37,442             | 27 | 1,387          |        |      |
|   | Total        | 37,448             | 28 |                |        |      |
| 2. Quality of Beaches                               | Entre Grupos | ,351               | 1  | ,351           | ,240   | ,628 |
|   | Nos grupos   | 39,442             | 27 | 1,461          |        |      |
|   | Total        | 39,793             | 28 |                |        |      |
| 3. UNESCO World Heritage Sites                      | Entre Grupos | ,088               | 1  | ,088           | ,177   | ,677 |
|   | Nos grupos   | 13,361             | 27 | ,495           |        |      |
|   | Total        | 13,448             | 28 |                |        |      |
| 4. Museums and Monuments                            | Entre Grupos | ,577               | 1  | ,577           | 1,340  | ,257 |
|   | Nos grupos   | 11,630             | 27 | ,431           |        |      |
|   | Total        | 12,207             | 28 |                |        |      |
| 5. Number of Meetings & Conferences                 | Entre Grupos | ,037               | 1  | ,037           | ,061   | ,807 |
|   | Nos grupos   | 16,514             | 27 | ,612           |        |      |
|   | Total        | 16,552             | 28 |                |        |      |
| 6. Quality of Hotel Infrastructure                  | Entre Grupos | ,008               | 1  | ,008           | ,027   | ,871 |
|   | Nos grupos   | 8,130              | 27 | ,301           |        |      |
|   | Total        | 8,138              | 28 |                |        |      |
| 7. Human Resources                                  | Entre Grupos | 1,009              | 1  | 1,009          | 1,379  | ,251 |
|   | Nos grupos   | 19,750             | 27 | ,731           |        |      |
|   | Total        | 20,759             | 28 |                |        |      |
| 8. Air Connectivity                                 | Entre Grupos | ,026               | 1  | ,026           | ,053   | ,819 |
|   | Nos grupos   | 12,831             | 26 | ,493           |        |      |
|   | Total        | 12,857             | 27 |                |        |      |
| 9. Medical Infrastructures                          | Entre Grupos | 6,239              | 1  | 6,239          | 13,456 | ,001 |
|   | Nos grupos   | 12,519             | 27 | ,464           |        |      |
|   | Total        | 18,759             | 28 |                |        |      |
| 10. Strategic urban tourism plan                    | Entre Grupos | ,028               | 1  | ,028           | ,026   | ,873 |
|   | Nos grupos   | 28,938             | 27 | 1,072          |        |      |
|   | Total        | 28,966             | 28 |                |        |      |
| 11. Prioritization of tourism by public authorities | Entre Grupos | 1,009              | 1  | 1,009          | 2,793  | ,106 |
|   | Nos grupos   | 9,750              | 27 | ,361           |        |      |
|   | Total        | 10,759             | 28 |                |        |      |
| 12. Internet Readiness                              | Entre Grupos | ,239               | 1  | ,239           | ,391   | ,537 |
|   | Nos grupos   | 16,519             | 27 | ,612           |        |      |
|   | Total        | 16,759             | 28 |                |        |      |
| 13. Innovation                                      | Entre Grupos | ,130               | 1  | ,130           | ,146   | ,706 |
|   | Nos grupos   | 24,077             | 27 | ,892           |        |      |
|   | Total        | 24,207             | 28 |                |        |      |

|  |              | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F     | Sig.  |
|--|--------------|--------------------|----|----------------|-------|-------|
| 14. Destination Safety and Security                          | Entre Grupos | 1,496              | 1  | 1,496          | 4,145 | ,052  |
|  | Nos grupos   | 9,745              | 27 | ,361           |       |       |
|  | Total        | 11,241             | 28 |                |       |       |
| 15. Price Competitiveness                                    | Entre Grupos | 0,000              | 1  | 0,000          | 0,000 | 1,000 |
|  | Nos grupos   | 14,000             | 27 | ,519           |       |       |
|  | Total        | 14,000             | 28 |                |       |       |
| 16. City Branding  | Entre Grupos | ,042               | 1  | ,042           | ,089  | ,768  |
|  | Nos grupos   | 12,923             | 27 | ,479           |       |       |
|  | Total        | 12,966             | 28 |                |       |       |
| 17. Seasonality of Tourism Demand                            | Entre Grupos | 1,725              | 1  | 1,725          | 2,768 | ,108  |
|  | Nos grupos   | 16,827             | 27 | ,623           |       |       |
|  | Total        | 18,552             | 28 |                |       |       |
| 18. Market Diversification                                   | Entre Grupos | ,382               | 1  | ,382           | ,632  | ,433  |
|  | Nos grupos   | 16,308             | 27 | ,604           |       |       |
|  | Total        | 16,690             | 28 |                |       |       |
| 19. Visitor Satisfaction                                     | Entre Grupos | ,000               | 1  | ,000           | ,001  | ,979  |
|  | Nos grupos   | 6,207              | 27 | ,230           |       |       |
|  | Total        | 6,207              | 28 |                |       |       |
| 20. Overnight stays at hotels and similar establishments     | Entre Grupos | ,617               | 1  | ,617           | 1,481 | ,234  |
|  | Nos grupos   | 11,245             | 27 | ,416           |       |       |
|  | Total        | 11,862             | 28 |                |       |       |
| 21. Average Daily Rate                                       | Entre Grupos | ,006               | 1  | ,006           | ,012  | ,914  |
|  | Nos grupos   | 13,442             | 27 | ,498           |       |       |
|  | Total        | 13,448             | 28 |                |       |       |
| 22. Occupancy Rate at hotels and similar establishments      | Entre Grupos | ,617               | 1  | ,617           | 1,093 | ,305  |
|  | Nos grupos   | 15,245             | 27 | ,565           |       |       |
|  | Total        | 15,862             | 28 |                |       |       |
| 23. Market Share   | Entre Grupos | 5,135              | 1  | 5,135          | 7,837 | ,009  |
|  | Nos grupos   | 17,692             | 27 | ,655           |       |       |
|  | Total        | 22,828             | 28 |                |       |       |
| 24. Growth of the number of passengers landed at the airport | Entre Grupos | 1,625              | 1  | 1,625          | 3,096 | ,090  |
|  | Nos grupos   | 14,168             | 27 | ,525           |       |       |
|  | Total        | 15,793             | 28 |                |       |       |
| 25. Growth of the number of cruise passengers                | Entre Grupos | ,836               | 1  | ,836           | 1,597 | ,217  |
|  | Nos grupos   | 14,130             | 27 | ,523           |       |       |
|  | Total        | 14,966             | 28 |                |       |       |
| 26. GDP per capita   | Entre Grupos | ,265               | 1  | ,265           | ,268  | ,609  |
|  | Nos grupos   | 26,769             | 27 | ,991           |       |       |
|  | Total        | 27,034             | 28 |                |       |       |
| 27. Liveability Index  | Entre Grupos | 2,387              | 1  | 2,387          | 4,319 | ,047  |
|  | Nos grupos   | 14,923             | 27 | ,553           |       |       |
|  | Total        | 17,310             | 28 |                |       |       |

## Anexo VII – Questionário Delphi – Ronda #2



UNIVERSITY OF LISBON  
INSTITUTE OF GEOGRAPHY AND SPATIAL PLANNING

Below is a list of competitiveness indicators selected from the literature and suggested by the members of the panel. Please rate each of the indicators in terms of its value in helping to measure urban tourism destinations competitiveness, where 5 indicates it is most important and 1 indicates it is least important or redundant.

This questionnaire round is the second of the survey. In this survey, you will have the opportunity to revise your round 1 answers and to evaluate the relevance of new indicators suggested by the members of the panel. Please try to answer all the questions.

If you wish to obtain more information about, or clarify your understanding, of any of the indicators, please see the Annex document.

Once we have received responses from all the panellists, we will collate and summarise the findings.

Your participation in the survey and your individual responses will be strictly confidential and will not be divulged to any outside party, including other panellists.

Thank you for your assistance.

### URBAN TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS INDICATORS

Below is a list of competitiveness indicators selected from the literature. Please rate each of the indicators in terms of its value in helping to measure urban tourism destinations competitiveness, where 5 indicates it is most important and 1 indicates it is least important or redundant.

In formulating your responses, you are not expected to assess either the feasibility or cost of using a particular indicator

### RESOURCES AND SUPPORT FACTORS

|   |  | Rating (1=least important; 5= most important) |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| # | Indicator  | 1   | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | No answer                |
| 1 | <b>Protected Areas</b><br>The proportion of the total area which is classified as a protected area | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <b>Quality of Beaches</b><br>Number of Blue Flag beaches   | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <b>Number of Meetings &amp; Conferences</b><br>Number of conferences and meetings                  | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | <b>Medical Infrastructures</b>   | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Number of hospitals beds per 1000 inhabitants

|  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>28 Training Schools</b>                         | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Existence of local specialized hospitality schools |                      |                      |                      |                      |                      |                      |

---

#### DESTINATION MANAGEMENT

Rating (1=least important; 5= most important)

| #  | Indicator  | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    | No answer            |
|----|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 10 | <b>Strategic urban tourism plan</b><br>Existence of a strategic urban tourism plan   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 29 | <b>Public/Private Destination Management Organization</b><br>Existence of a local destination management organization that includes the public and private sectors | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 30 | <b>Visitor Information</b><br>Existence of a local tourism website with at least 4 languages   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

---

#### SITUATIONAL CONDITIONS

Rating (1=least important; 5= most important )

| #  | Indicator  | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    | No answer            |
|----|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 12 | <b>Internet Readiness</b><br>Percentage of population who regularly access the internet via mobile devices | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 13 | <b>Innovation</b><br>Number of points in Innovation Cities Program's Innovation Index                      | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

---

#### DEMAND CONDITIONS

Rating (1=least important; 5= most important)

| # | Indicator | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | No answer |
|---|-----------|---|---|---|---|---|-----------|
|---|-----------|---|---|---|---|---|-----------|



|  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>16 City Branding</b>  | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Number of points in Anholt City Brands Index                                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>17 Seasonality of Tourism Demand</b>  | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Proportion of annual number of overnight stays in the summer                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>18 Market Diversification</b>   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Proportion of all arrivals accounted for by the 5 major markets and total arrivals |                      |                      |                      |                      |                      |                      |

---

## TOURISM PERFORMANCE

Rating (1=least important; 5= most important)

| #         | Indicator  | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    | No answer            |
|-----------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>20</b> | <b>Overnight stays at hotels and similar establishments</b><br>Total number of nights spent in hotels and similar establishments                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <b>21</b> | <b>Average Daily Rate</b><br>Total hotel revenue divided by number of rooms sold   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <b>22</b> | <b>Occupancy Rate at hotels and similar establishments</b><br>The proportion of all beds occupied during the year                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <b>23</b> | <b>Market Share</b><br>The percentage share of all visitors to this and to competing destinations in this market segment                               | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <b>24</b> | <b>Growth of the number of passengers landed at the airport</b><br>Compound Annual Growth Rate of passengers landed at the airport in the last 3 years | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <b>25</b> | <b>Growth of the number of cruise passengers</b><br>Compound Annual Growth Rate of cruise passengers in the last 3 years                               | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <b>31</b> | <b>City's Internationalization</b><br>Share of the number of nights spent by international visitors  | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

---



---

---

**SOCIOECONOMIC PROSPERITY****Rating (1=least important; 5= most important)**

| #  | Indicator   | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    | No<br>ans<br>wer     |
|----|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 26 | <b>GDP per capita</b><br>Total gross domestic product (GDP) divided it by<br>the number of people in the city | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 27 | <b>Liveability Index</b><br>City's position in the EIU Liveability index (points)                             | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

## WEIGHTING TOURISM COMPETITIVENESS PILLARS

Finally, considering the pillars used in this study, please rate each one of them in terms of relevance for the competitiveness of urban destinations, where 5 indicates it is most important and 1 indicates

| Rating (1=least important; 5= most important) |   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| #   | Indicator   | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    | No<br>ans<br>wer     |
|   | <b>Resources and Support factors</b><br>Tourism resources and the supporting infrastructure.  | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|   | <b>Destination Management</b><br>Factors that contribute to increasing the attractiveness of the resources and attractions, allowing the adaptation to situational conditions | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|   | <b>Situational Conditions</b><br>Characteristics of the competitive environment in which the destination is embedded and which impacts on its development                     | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|   | <b>Demand Conditions</b><br>Characteristics of tourist demand that impact on the competitiveness of the destination   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|   | <b>Tourism Performance</b><br>Performance indicators of tourism destination   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|   | <b>Socioeconomic Prosperity</b><br>Quality of life indicators with impact on destination competitiveness  | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

## Anexo VIII – Questionário Delphi – Ronda #2 – Documento de Suporte

UNIVERSITY OF LISBON  
INSTITUTE OF GEOGRAPHY AND SPATIAL PLANNING

ANNEX I – ROUND 2

COMPETITIVENESS INDICATORS  
FOR URBAN TOURIST DESTINATIONS

The proposed competitiveness model is based in Dwyer and Kim (2003) integrated model and is structured on 6 pillars:

| Pillars                       | Description  |
|-------------------------------|--|
| Resources and Support factors | Tourism resources and the supporting infrastructure.   |
| Destination Management        | Factors that contribute to increasing the attractiveness of the resources and attractions, allowing the adaptation to situational conditions (Organization and Destination Governance) |
| Situational Conditions        | Characteristics of the competitive environment in which the destination is embedded and which impacts on its development   |
| Demand Conditions             | Characteristics of tourist demand that impact on the competitiveness of the destination  |
| Tourism Performance           | Performance indicators of tourism destination  |
| Socioeconomic Prosperity      | Quality of life indicators with impact on destination competitiveness  |

## Indicators

| Pillars                       | #ID | Indicators                              | Justification/Rationale  | Method   | Source   | Status                    |
|-------------------------------|-----|---|--|--|--|---------------------------|
| Resources and Support factors | I.1 | Protected Areas                         | The environmental quality of the tourism destination is crucial to their attractiveness. To that extent, the existence of protected areas, measured as a percentage of the territory classified as protected area, provides evidence of that environmental quality | The proportion of the total area which is classified as a protected area | National Statistics Offices; Ministries of Environment | To be validated (Round 2) |
|                               | I.2 | Quality of Beaches                      | The quality of the natural resources of the tourist destination is important for their attractiveness. In the case of coastal destinations, beaches with internationally recognized quality standards are important to measure this attractiveness                 | Number of Blue Flag beaches  | Blue Flag  | To be validated (Round 2) |
|                               | I.3 | UNESCO World Heritage Sites             | The availability of cultural facilities and services is one of the main elements of attractiveness of cities. Classification as a UNESCO World Heritage site represents a guarantee of this distinctiveness.   | Number of classified UNESCO World Heritage sites                         | UNESCO   | Validated                 |
|                               | I.4 | Museums and Monuments                   | The availability of cultural facilities is one of the main elements of attractiveness of cities. This can anchor competitive advantage vis-à-vis competitors   | Number of museums and monuments with more than 100,000 visitors per year | Ministries of Culture                                  | Validated                 |
|                               | I.5 | Number of Conferences & Meetings (MICE) | The MICE industry is one of the core components of city competitiveness  | Number of conferences and meetings                                       | ICCA   | To be validated (Round 2) |

|                               |      |                                 |  |  |                             |                           |
|-------------------------------|------|---------------------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------|
|                               | I.6  | Quality of Hotel Infrastructure | The quality of the supply of accommodation is an indicator of the ability of a given destination to provide quality services to visitors. The national classification systems are internationally recognized quality benchmarks. In this sense, the average rating of the hotel offer represents a proxy of this quality | Average rating of the hotels                         | National Tourism Boards     | Validated                 |
|                               | I.7  | Human Resources                 | The ability of a given destination to provide higher quality of service levels depends on the availability of skilled human resources  | Ease of hiring qualified tourism professionals       | World Economic Forum        | Validated                 |
|                               | I.8  | Air Connectivity                | The number of weekly flights from the main source markets is crucial to destination competitiveness  | Number of weekly flights from top 5 places of origin | Airports                    | Validated                 |
|                               | I.9  | Medical Infrastructures         | The destinations' medical infrastructures is an important element in terms of the general attractiveness of the site, especially for specific segments   | Number of hospital beds per 1000 inhabitants         | National Statistics Offices | To be validated (Round 2) |
| Resources and Support factors | I.28 | Training Schools                | Skills are relevant for productivity and for achieving a high level of quality service   | Existence of local specialized hospitality schools   | National Tourism Boards     | New Indicator             |

| Pillars                | #ID   | Indicators   | Justification/Rationale   | Method  | Source                               | Status                    |
|------------------------|-------|--|---|---|--------------------------------------|---------------------------|
| Destination Management | I.10  | Strategic urban tourism plan                       | The existence of a strategic plan for the sector allows policymakers to better manage tourism development opportunities in the industry   | Existence of a strategic urban tourism plan   | National/Regional Governments        | To be validated (Round 2) |
|                        | I.111 | Priorization of tourism by public authorities      | The prioritization of tourism by the public authorities is an important competitiveness factor. It is not the only element, but the budget allocated to the destination management organization is an indicator of that prioritization. | Budget of local destination marketing organization  | Destination Management Organizations | Validated                 |
| Destination Management | I.29  | Public/Private Destination Management Organization | The existence of a local DMO is relevant for the destination's planning and management. The integration of public and private interests in the DMO is important for both economic and sustainable growth                                | Existence of a local destination management organization that includes the public and private sectors | Local Tourism Boards                 | New Indicator             |
| Destination Management | I.30  | Visitor Information                                | Providing easy and accurate information to visitors is relevant for enhancing tourist's experience in the city  | Existence of a local tourism website with at least 4 languages  | Local Tourism Boards                 | Validated                 |
| Situational Conditions | I.12  | Internet Readiness                                 | Currently, the level of ICT penetration is crucial not only to assess the innovation potential of a destination, but also the ability to provide tourists with good quality connections in the destination                              | Percentage of population who regularly access the internet via mobile devices                         | Eurostat                             | To be validated (Round 2) |
|                        | I.13  | Innovation   | The level of innovation of the destination is an indicator of competitiveness, indicating the level of adaptability of the destination to market changes.   | Number of points in Innovation Cities Program's Innovation Index                                      | Innovation Cities Program            | To be validated (Round 2) |
|                        | I.14  | Safety and Security                                | Safety and security is one of the main factors of competitiveness of tourism destinations, conditioning the attractiveness of cities/regions  | Number of crimes recorded by the police for 1000 inhabitants  | Eurostat                             | Validated                 |

|                          |      |  |   |   |                                       |                           |
|--------------------------|------|--|---|---|---------------------------------------|---------------------------|
|                          | I.15 | Price Competitiveness                                    | Prices at the destination are one of the factors that most influence the choice of a tourism destination. In the absence of price indexes for the tourism destination as a whole, the price indexes for hotels is a proxy measure | City's position at Trivago Hotel Price Index  | Trivago                               | Validated                 |
| Demand Conditions        | I.16 | City Branding  | The image and reputation of the city represent an important element of competitiveness.   | Number of points in Anholt City Brands Index  | Anholt City Brands Index              | To be validated (Round 2) |
| Tourism Performance      | I.17 | Seasonality of Tourism Demand                            | Seasonality is an important element for measuring the balance of tourism throughout the year, the existence of periods of relatively high intensity and indirectly as an indicator of employment stability                        | Proportion of annual number of overnight stays in the summer                                      | National Statistics Offices           | To be validated (Round 2) |
|                          | I.18 | Market Diversification                                   | The more diverse the demand for a destination, the lower the risk of losing its competitive advantage   | Proportion of all arrivals accounted by the 5 major markets and total arrivals                    | National Statistics Offices           | To be validated (Round 2) |
|                          | I.19 | Visitor Satisfaction                                     | The degree of satisfaction of tourists visiting the destination demonstrates is also an indicator of tourists' loyalty  | % of tourists very satisfied with the visit   | National and Local Tourism Boards     | <b>Validated</b>          |
|                          | I.20 | Overnight stays at hotels and similar establishments     | Measuring tourism demand in the hotel sector is a measure of the overall success of tourism development   | Total number of nights spent in hotels and similar establishments                                 | Eurostat; National Statistics Offices | To be validated (Round 2) |
|                          | I.21 | Average Daily Rate                                       | The average yield per sold room is an indicator of performance and profitability  | Total hotel revenue divided by number of rooms sold   | PwC, STR Global                       | To be validated (Round 2) |
|                          | I.22 | Occupancy Rate at hotels and similar establishments      | Indicator that shows the level of adjustment of hotel supply to tourism demand. The higher the occupancy rate, the higher the income for the companies and, in consequence, the competitiveness of the destination                | The proportion of all beds occupied during the year   | Eurostat; National Statistics Offices | To be validated (Round 2) |
|                          | I.23 | Market Share   | This shows the competitive position of a certain destination vis-a-vis their competitors  | The percentage share of all visitors to this and to competing destinations in this market segment | Eurostat; National Statistics Offices | To be validated (Round 2) |
|                          | I.24 | Growth of the number of passengers landed at the airport | This allows evaluation of the evolution of tourism demand for the destination through air travel, which is increasingly relevant to the competitiveness of cities.  | Compound Annual Growth Rate of passengers landed at the airport in the last 3 years               | National Statistics Offices           | To be validated (Round 2) |
|                          | I.25 | Growth of the number of cruise passengers                | This allows evaluation of the evolution of tourism demand for the destination through cruises, which is increasingly relevant to the competitiveness of cities.   | Compound Annual Growth Rate of cruise passengers in the last 3 years                              | Ports                                 | To be validated (Round 2) |
| Tourism Performance      | I.31 | City's Internationalization                              | The more international a city is, the more dynamic and attractive it tends to be  | Share of the number of nights spent by international visitors                                     | National Statistics Offices           | New Indicator             |
| Socioeconomic Prosperity | I.26 | GDP per capita   | GDP per capita is usually used as an indicator of standard of living and economic performance, with higher per capita GDP being interpreted as having a higher standard of living.  | Total gross domestic product (GDP) divided by the number of people in the city                    | National Statistics Offices           | To be validated (Round 2) |

|  |      |                   |  |  |                             |                           |
|--|------|-------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------|
|  | I.27 | Liveability Index | This indicator considers the rating of cities over 30 qualitative and quantitative factors across five broad categories: stability; healthcare; culture and environment; education; and infrastructure | City's' position at - EIU Liveability index (points) | Economist Intelligence Unit | To be validated (Round 2) |
|--|------|-------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------|



## Anexo IX – Questionário Delphi – Ronda #2 – Feedback Ronda#1

## RESOURCES AND SUPPORT FACTORS

| # | Indicator   | Your Answer          | Mean | Standard Deviation | Status    |
|---|---|----------------------|------|--------------------|-----------|
| 1 | <b>Protected Areas</b><br>The proportion of the total area which is classified as a protected area                | <input type="text"/> | 3,14 | 1,16               | 2nd round |
| 2 | <b>Quality of Beaches</b><br>Number of Blue Flag beaches  | <input type="text"/> | 3,28 | 1,19               | 2nd round |
| 3 | <b>UNESCO World Heritage Sites</b><br>Number of classified UNESCO World Heritage sites                            | <input type="text"/> | 4,14 | 0,69               | Validated |
| 4 | <b>Museums and Monuments</b><br>Number of museums and monuments which attract more than 100,000 visitors per year | <input type="text"/> | 4,31 | 0,66               | Validated |
| 5 | <b>Number of Meetings &amp; Conferences</b><br>Number of conferences and meetings                                 | <input type="text"/> | 3,66 | 0,77               | 2nd round |
| 6 | <b>Quality of Hotel Infrastructure</b><br>Average rating of the hotels  | <input type="text"/> | 4,17 | 0,54               | Validated |
| 7 | <b>Human Resources</b><br>Ease of hiring qualified tourism professionals  | <input type="text"/> | 4,21 | 0,86               | Validated |
| 8 | <b>Air Connectivity</b><br>Number of weekly flights from top 5 places of origin                                   | <input type="text"/> | 4,57 | 0,69               | Validated |
| 9 | <b>Medical Infrastructures</b><br>Number of hospitals beds per 1000 inhabitants                                   | <input type="text"/> | 3,21 | 0,82               | 2nd round |

## DESTINATION MANAGEMENT

| #  | Indicator  | Your Answer          | Mean | Standard Deviation | Standard Deviation |
|----|--|----------------------|------|--------------------|--------------------|
| 10 | <b>Strategic urban tourism plan</b><br>Existence of a strategic urban tourism plan                           | <input type="text"/> | 3,97 | 1,02               | 2nd round          |
| 11 | <b>Prioritization of tourism by public authorities</b><br>Budget of local destination marketing organization | <input type="text"/> | 4,21 | 0,62               | Validated          |

## SITUATIONAL CONDITIONS

| #  | Indicator  | Your Answer          | Mean | Standard Deviation | Standard Deviation |
|----|--|----------------------|------|--------------------|--------------------|
| 12 | <b>Internet Readiness</b><br>Percentage of population who regularly access the internet                | <input type="text"/> | 3,79 | 0,77               | 2nd round          |
| 13 | <b>Innovation</b><br>Number of points in Innovation Cities Program's Innovation Index                  | <input type="text"/> | 3,69 | 0,93               | 2nd round          |
| 14 | <b>Destination Safety and Security</b><br>Number of crimes recorded by the police per 1000 inhabitants | <input type="text"/> | 4,48 | 0,63               | Validated          |
| 15 | <b>Price Competitiveness</b><br>City's position at Trivago Hotel Price Index                           | <input type="text"/> | 4,00 | 0,71               | Validated          |

## DEMAND CONDITIONS

| #  | Indicator   | Your Answer          | Mean | Standard Deviation | Standard Deviation |
|----|---|----------------------|------|--------------------|--------------------|
| 16 | <b>City Branding</b><br>Number of points in Anholt City Brands Index  | <input type="text"/> | 3,97 | 0,68               | 2nd round          |
| 17 | <b>Seasonality of Tourism Demand</b><br>Proportion of annual number of overnight stays in the summer                | <input type="text"/> | 3,66 | 0,81               | 2nd round          |
| 18 | <b>Market Diversification</b><br>Proportion of all arrivals accounted for by the 5 major markets and total arrivals | <input type="text"/> | 3,90 | 0,77               | 2nd round          |
| 19 | <b>Visitor Satisfaction</b><br>Level of tourists very satisfied with the visit                                      | <input type="text"/> | 4,69 | 0,47               | Validated          |

## TOURISM PERFORMANCE

| #  | Indicator  | Your Answer          | Mean | Standard Deviation | Standard Deviation |
|----|--|----------------------|------|--------------------|--------------------|
| 20 | <b>Overnight stays at hotels and similar establishments</b><br>Total number of nights spent in hotels and similar establishments | <input type="text"/> | 3,93 | 0,65               | 2nd round          |
| 21 | <b>Average Daily Rate</b><br>Total hotel revenue divided by number of rooms sold   | <input type="text"/> | 3,86 | 0,69               | 2nd round          |

|           |  |                      |      |      |           |
|-----------|--|----------------------|------|------|-----------|
| <b>22</b> | <b>Occupancy Rate at hotels and similar establishments</b><br>The proportion of all beds occupied during the year                                      | <input type="text"/> | 3,93 | 0,75 | 2nd round |
| <b>23</b> | <b>Market Share</b><br>The percentage share of all visitors to this and to competing destinations in this market segment                               | <input type="text"/> | 3,62 | 0,90 | 2nd round |
| <b>24</b> | <b>Growth of the number of passengers landed at the airport</b><br>Compound Annual Growth Rate of passengers landed at the airport in the last 3 years | <input type="text"/> | 3,72 | 0,75 | 2nd round |
| <b>25</b> | <b>Growth of the number of cruise passengers</b><br>Compound Annual Growth Rate of cruise passengers in the last 3 years                               | <input type="text"/> | 3,03 | 0,73 | 2nd round |

---

#### SOCIOECONOMIC PROSPERITY

| #         | Indicator  | Your Answer          | Mean | Standard Deviation | Standard Deviation |
|-----------|--|----------------------|------|--------------------|--------------------|
| <b>26</b> | <b>GDP per capita</b><br>Total gross domestic product (GDP) divided it by the number of people in the city | <input type="text"/> | 3,41 | 0,98               | 2nd round          |
| <b>27</b> | <b>Liveability Index</b><br>City's position in the EIU Liveability index (points)                          | <input type="text"/> | 3,76 | 0,79               | 2nd round          |

## Anexo X – Questionário Delphi – Resultados Ronda #1

## Painel Delphi – Resultados da Ronda #01

### 1. Protected Areas

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 2         | 6,9     | 6,9           | 6,9                |
| 2       | 8         | 27,6    | 27,6          | 34,5               |
| 3       | 6         | 20,7    | 20,7          | 55,2               |
| 4       | 10        | 34,5    | 34,5          | 89,7               |
| 5       | 3         | 10,3    | 10,3          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 2. Quality of Beaches

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 2         | 6,9     | 6,9           | 6,9                |
| 2       | 6         | 20,7    | 20,7          | 27,6               |
| 3       | 8         | 27,6    | 27,6          | 55,2               |
| 4       | 8         | 27,6    | 27,6          | 82,8               |
| 5       | 5         | 17,2    | 17,2          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 3. UNESCO World Heritage Sites

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 5         | 17,2    | 17,2          | 17,2               |
| 4       | 15        | 51,7    | 51,7          | 69,0               |
| 5       | 9         | 31,0    | 31,0          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 4. Museums and Monuments

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
| 4       | 17        | 58,6    | 58,6          | 62,1               |
| 5       | 11        | 37,9    | 37,9          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 5. Number of Meetings & Conferences

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
|       | 3     | 12        | 41,4    | 41,4          | 44,8               |
|       | 4     | 12        | 41,4    | 41,4          | 86,2               |
|       | 5     | 4         | 13,8    | 13,8          | 100,0              |
|       | Total | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 6. Quality of Hotel Infrastructure

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3     | 2         | 6,9     | 6,9           | 6,9                |
|       | 4     | 20        | 69,0    | 69,0          | 75,9               |
|       | 5     | 7         | 24,1    | 24,1          | 100,0              |
|       | Total | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 7. Human Resources

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
|       | 3     | 5         | 17,2    | 17,2          | 20,7               |
|       | 4     | 10        | 34,5    | 34,5          | 55,2               |
|       | 5     | 13        | 44,8    | 44,8          | 100,0              |
|       | Total | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 8. Air Connectivity

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 3      | 3         | 10,3    | 10,7          | 10,7               |
|         | 4      | 6         | 20,7    | 21,4          | 32,1               |
|         | 5      | 19        | 65,5    | 67,9          | 100,0              |
|         | Total  | 28        | 96,6    | 100,0         |                    |
| Missing | System | 1         | 3,4     |               |                    |
| Total   |        | 29        | 100,0   |               |                    |

### 9. Medical Infrastructures

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 6         | 20,7    | 20,7          | 20,7               |
|       | 3     | 12        | 41,4    | 41,4          | 62,1               |
|       | 4     | 10        | 34,5    | 34,5          | 96,6               |
|       | 5     | 1         | 3,4     | 3,4           | 100,0              |
|       | Total | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 10. Strategic urban tourism plan

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 3         | 10,3    | 10,3          | 10,3               |
| 3       | 6         | 20,7    | 20,7          | 31,0               |
| 4       | 9         | 31,0    | 31,0          | 62,1               |
| 5       | 11        | 37,9    | 37,9          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 11. Prioritization of tourism by public authorities

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 3         | 10,3    | 10,3          | 10,3               |
| 4       | 17        | 58,6    | 58,6          | 69,0               |
| 5       | 9         | 31,0    | 31,0          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 12. Internet Readiness

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2         | 6,9     | 6,9           | 6,9                |
| 3       | 6         | 20,7    | 20,7          | 27,6               |
| 4       | 17        | 58,6    | 58,6          | 86,2               |
| 5       | 4         | 13,8    | 13,8          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 13. Innovation

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
| 2       | 1         | 3,4     | 3,4           | 6,9                |
| 3       | 9         | 31,0    | 31,0          | 37,9               |
| 4       | 13        | 44,8    | 44,8          | 82,8               |
| 5       | 5         | 17,2    | 17,2          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 14. Destination Safety and Security

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 2         | 6,9     | 6,9           | 6,9                |
| 4       | 11        | 37,9    | 37,9          | 44,8               |
| 5       | 16        | 55,2    | 55,2          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |



**15. Price Competitiveness**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 7         | 24,1    | 24,1          | 24,1               |
| 4       | 15        | 51,7    | 51,7          | 75,9               |
| 5       | 7         | 24,1    | 24,1          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

**16. City Branding**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 7         | 24,1    | 24,1          | 24,1               |
| 4       | 16        | 55,2    | 55,2          | 79,3               |
| 5       | 6         | 20,7    | 20,7          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

**17. Seasonality of Tourism Demand**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
| 3       | 13        | 44,8    | 44,8          | 48,3               |
| 4       | 10        | 34,5    | 34,5          | 82,8               |
| 5       | 5         | 17,2    | 17,2          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

**18. Market Diversification**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 10        | 34,5    | 34,5          | 34,5               |
| 4       | 12        | 41,4    | 41,4          | 75,9               |
| 5       | 7         | 24,1    | 24,1          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

**19. Visitor Satisfaction**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4 | 9         | 31,0    | 31,0          | 31,0               |
| 5       | 20        | 69,0    | 69,0          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 20. Overnight stays at hotels and similar establishments

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 7         | 24,1    | 24,1          | 24,1               |
| 4       | 17        | 58,6    | 58,6          | 82,8               |
| 5       | 5         | 17,2    | 17,2          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 21. Average Daily Rate

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
| 3       | 6         | 20,7    | 20,7          | 24,1               |
| 4       | 18        | 62,1    | 62,1          | 86,2               |
| 5       | 4         | 13,8    | 13,8          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 22. Occupancy Rate at hotels and similar establishments

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
| 3       | 6         | 20,7    | 20,7          | 24,1               |
| 4       | 16        | 55,2    | 55,2          | 79,3               |
| 5       | 6         | 20,7    | 20,7          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

### 23. Market Share

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 4         | 13,8    | 13,8          | 13,8               |
| 3       | 7         | 24,1    | 24,1          | 37,9               |
| 4       | 14        | 48,3    | 48,3          | 86,2               |
| 5       | 4         | 13,8    | 13,8          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 24. Growth of the number of passengers landed at the airport

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2         | 6,9     | 6,9           | 6,9                |
| 3       | 7         | 24,1    | 24,1          | 31,0               |
| 4       | 17        | 58,6    | 58,6          | 89,7               |
| 5       | 3         | 10,3    | 10,3          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 25. Growth of the number of cruise passengers

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 6         | 20,7    | 20,7          | 20,7               |
| 3       | 17        | 58,6    | 58,6          | 79,3               |
| 4       | 5         | 17,2    | 17,2          | 96,6               |
| 5       | 1         | 3,4     | 3,4           | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 26. GDP per capita

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
| 2       | 3         | 10,3    | 10,3          | 13,8               |
| 3       | 12        | 41,4    | 41,4          | 55,2               |
| 4       | 9         | 31,0    | 31,0          | 86,2               |
| 5       | 4         | 13,8    | 13,8          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 27. Liveability Index

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
| 3       | 10        | 34,5    | 34,5          | 37,9               |
| 4       | 13        | 44,8    | 44,8          | 82,8               |
| 5       | 5         | 17,2    | 17,2          | 100,0              |
| Total   | 29        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Anexo XI – Questionário Delphi – Resultados Ronda #2

## Painel Delphi – Resultados da Ronda #02

### 1. Protected Areas

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 1 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 2        | 3          | 12,0        | 12,0               | 16,0                  |
| 3        | 9          | 36,0        | 36,0               | 52,0                  |
| 4        | 9          | 36,0        | 36,0               | 88,0                  |
| 5        | 3          | 12,0        | 12,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 2. Quality of Beaches

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 1 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 2        | 3          | 12,0        | 12,0               | 16,0                  |
| 3        | 5          | 20,0        | 20,0               | 36,0                  |
| 4        | 12         | 48,0        | 48,0               | 84,0                  |
| 5        | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 5. Number of Meetings & Conferences

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 9          | 36,0        | 36,0               | 36,0                  |
| 4        | 11         | 44,0        | 44,0               | 80,0                  |
| 5        | 5          | 20,0        | 20,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 9. Medical Infrastructures

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 1 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 2        | 1          | 4,0         | 4,0                | 8,0                   |
| 3        | 6          | 24,0        | 24,0               | 32,0                  |
| 4        | 13         | 52,0        | 52,0               | 84,0                  |
| 5        | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 28. Training Schools

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 1 | 4          | 16,0        | 16,0               | 16,0                  |
| 2        | 2          | 8,0         | 8,0                | 24,0                  |
| 3        | 8          | 32,0        | 32,0               | 56,0                  |
| 4        | 7          | 28,0        | 28,0               | 84,0                  |
| 5        | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 10. Strategic urban tourism plan

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 2          | 8,0         | 8,0                | 8,0                   |
| 4        | 7          | 28,0        | 28,0               | 36,0                  |
| 5        | 16         | 64,0        | 64,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 29. Public/Private Destination Management Organization

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 4          | 16,0        | 16,0               | 16,0                  |
| 4        | 7          | 28,0        | 28,0               | 44,0                  |
| 5        | 14         | 56,0        | 56,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 30. Visitor Information

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 4        | 12         | 48,0        | 48,0               | 52,0                  |
| 5        | 12         | 48,0        | 48,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 12. Internet Readiness

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 1 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 2        | 3          | 12,0        | 12,0               | 16,0                  |
| 3        | 3          | 12,0        | 12,0               | 28,0                  |
| 4        | 13         | 52,0        | 52,0               | 80,0                  |
| 5        | 5          | 20,0        | 20,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

**13. Innovation**

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 1 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 2        | 1          | 4,0         | 4,0                | 8,0                   |
| 3        | 5          | 20,0        | 20,0               | 28,0                  |
| 4        | 14         | 56,0        | 56,0               | 84,0                  |
| 5        | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

**16. City Branding**

|                 | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|-----------------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3        | 6          | 24,0        | 25,0               | 25,0                  |
| 4               | 15         | 60,0        | 62,5               | 87,5                  |
| 5               | 3          | 12,0        | 12,5               | 100,0                 |
| Total           | 24         | 96,0        | 100,0              |                       |
| Ausente Sistema | 1          | 4,0         |                    |                       |
| Total           | 25         | 100,0       |                    |                       |

**17. Seasonality of Tourism Demand**

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 2 | 2          | 8,0         | 8,0                | 8,0                   |
| 3        | 9          | 36,0        | 36,0               | 44,0                  |
| 4        | 12         | 48,0        | 48,0               | 92,0                  |
| 5        | 2          | 8,0         | 8,0                | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

**18. Market Diversification**

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 2 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 3        | 5          | 20,0        | 20,0               | 24,0                  |
| 4        | 9          | 36,0        | 36,0               | 60,0                  |
| 5        | 10         | 40,0        | 40,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

**20. Overnight stays at hotels and similar establishments**

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 5          | 20,0        | 20,0               | 20,0                  |
| 4        | 13         | 52,0        | 52,0               | 72,0                  |
| 5        | 7          | 28,0        | 28,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 21. Average Daily Rate

|        |       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 2     | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
|        | 3     | 5          | 20,0        | 20,0               | 24,0                  |
|        | 4     | 12         | 48,0        | 48,0               | 72,0                  |
|        | 5     | 7          | 28,0        | 28,0               | 100,0                 |
|        | Total | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 22. Occupancy Rate at hotels and similar establishments

|        |       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 3     | 7          | 28,0        | 28,0               | 28,0                  |
|        | 4     | 10         | 40,0        | 40,0               | 68,0                  |
|        | 5     | 8          | 32,0        | 32,0               | 100,0                 |
|        | Total | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 23. Market Share

|        |       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 2     | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
|        | 3     | 4          | 16,0        | 16,0               | 20,0                  |
|        | 4     | 16         | 64,0        | 64,0               | 84,0                  |
|        | 5     | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
|        | Total | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 24. Growth of the number of passengers landed at the airport

|        |       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 1     | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
|        | 3     | 3          | 12,0        | 12,0               | 16,0                  |
|        | 4     | 17         | 68,0        | 68,0               | 84,0                  |
|        | 5     | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
|        | Total | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### 25. Growth of the number of cruise passengers

|         |         | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|---------|---------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido  | 1       | 2          | 8,0         | 8,3                | 8,3                   |
|         | 2       | 4          | 16,0        | 16,7               | 25,0                  |
|         | 3       | 10         | 40,0        | 41,7               | 66,7                  |
|         | 4       | 4          | 16,0        | 16,7               | 83,3                  |
|         | 5       | 4          | 16,0        | 16,7               | 100,0                 |
|         | Total   | 24         | 96,0        | 100,0              |                       |
| Ausente | Sistema | 1          | 4,0         |                    |                       |
| Total   |         | 25         | 100,0       |                    |                       |



**31. City's Internationalization**

|        |       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 3     | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
|        | 4     | 18         | 72,0        | 72,0               | 76,0                  |
|        | 5     | 6          | 24,0        | 24,0               | 100,0                 |
|        | Total | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

**26. GDP per capita**

|        |       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 1     | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
|        | 2     | 1          | 4,0         | 4,0                | 8,0                   |
|        | 3     | 13         | 52,0        | 52,0               | 60,0                  |
|        | 4     | 6          | 24,0        | 24,0               | 84,0                  |
|        | 5     | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
|        | Total | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

**27. Liveability Index**

|        |       | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|--------|-------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido | 3     | 4          | 16,0        | 16,0               | 16,0                  |
|        | 4     | 17         | 68,0        | 68,0               | 84,0                  |
|        | 5     | 4          | 16,0        | 16,0               | 100,0                 |
|        | Total | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### Resources and Support factors

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 4 | 10         | 40,0        | 40,0               | 40,0                  |
| 5        | 15         | 60,0        | 60,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### Destination Management

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 2          | 8,0         | 8,0                | 8,0                   |
| 4        | 10         | 40,0        | 40,0               | 48,0                  |
| 5        | 13         | 52,0        | 52,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### Situational Conditions

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 5          | 20,0        | 20,0               | 20,0                  |
| 4        | 15         | 60,0        | 60,0               | 80,0                  |
| 5        | 5          | 20,0        | 20,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### Demand Conditions

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 4          | 16,0        | 16,0               | 16,0                  |
| 4        | 16         | 64,0        | 64,0               | 80,0                  |
| 5        | 5          | 20,0        | 20,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### Tourism Performance

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 2 | 1          | 4,0         | 4,0                | 4,0                   |
| 3        | 8          | 32,0        | 32,0               | 36,0                  |
| 4        | 7          | 28,0        | 28,0               | 64,0                  |
| 5        | 9          | 36,0        | 36,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

### Socioeconomic Prosperity

|          | Frequência | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulada |
|----------|------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| Válido 3 | 8          | 32,0        | 32,0               | 32,0                  |
| 4        | 10         | 40,0        | 40,0               | 72,0                  |
| 5        | 7          | 28,0        | 28,0               | 100,0                 |
| Total    | 25         | 100,0       | 100,0              |                       |

Anexo XII – Estudo comparativo da competitividade de Lisboa, Barcelona e Amesterdão: síntese da recolha de dados

| Pilar   Pillar  | Ind# | Indicador   Indicator   | Fórmula   Formula  | Ano Ref. <sup>a</sup> | Lisboa  | Barcelona | Amesterdão | Unidade de análise | Fonte             |
|---|------|---|--|-----------------------|---------|-----------|------------|--------------------|-------------------|
| Recursos e Fatores de Suporte   Resources and Support Factors | 2    | Qualidade das Praias   Quality of Beaches                               | Número de praias com bandeira azul   Number of Blue Flag beaches   | 2016                  | 13      | 10        | 1          | NUTS III           | Blue Flag         |
|   | 3    | Sítios Património Mundial UNESCO   UNESCO World Heritage Sites          | Número de sítios classificados pela UNESCO como Património Mundial   Number of classified UNESCO World Heritage sites                                    | 2016                  | 2       | 3         | 1          | NUTS III           | UNESCO            |
|   | 4    | Museus e Monumentos   Museums and Monuments                             | Número de museus e monumentos com mais de 100.000 visitantes por ano   Number of museums and monuments which attract more than 100,000 visitors per year | 2015                  | 11      | 17        | 8          | NUTS III           | The Art Newspaper |
|   | 5    | Número de reuniões e conferências   Number of Meetings & Conferences    | Número de conferências e reuniões   Number of conferences and meetings   | 2015                  | 145     | 180       | 120        | Cidade             | ICCA              |
|   | 6    | Qualidade da Infraestrutura Hoteleira   Quality of Hotel Infrastructure | Classificação média dos hotéis   Average rating of the hotels  | 2016                  | 3,61140 | 2,99037   | 3,05357    | Cidade             | Booking           |

|  |    |  |  |           |                  |                      |                  |                  |   |
|--|----|--|--|-----------|------------------|----------------------|------------------|------------------|---|
|  | 7  | Recursos Humanos   Human Resources   | Facilidade de contratação de recursos humanos qualificados   Ease of hiring qualified tourism professionals  | 2015      | 5,2              | 5,0                  | 4,9              | País             | World Economic Forum  |
|  | 8  | Conetividade Aérea   Air Connectivity  | Índice de Conetividade Absoluta (ACI)   Absolute Connectivity Index (ACI)  | 2015      | 1839             | 3029                 | 4633             | Cidade/Aeroporto | Airport Council International   |
|  | 9  | Infraestruturas Médicas   Medical Infrastructures  | Número de camas de hospital por 1000 habitantes   Number of hospitals beds per 1000 inhabitants  | 2014      | 4,1              | 4,8                  | 4,6              | NUTS II          | INE; Min.Saúde Espanha; World Health Organization                                   |
| Gestão do Destino   Destination Management | 10 | Plano Estratégico Turismo Urbano   Strategic urban tourism plan                                  | Existência de um plano estratégico de turismo urbano   Existence of a strategic urban tourism plan   | 2015      | 1                | 1                    | 1                | Cidade           | Websites dos DMO  |
|  | 11 | Priorização do Turismo or Autoridades Públicas   Prioritization of tourism by public authorities | Orçamento da organização local de gestão do destino   Budget of local destination marketing organization   | 2014,2016 | 8.000.000 (2014) | 52.921.319,16 (2014) | 4.200.000 (2016) | N/A              | Plano Estratégico Lisboa; Relatório e Contas Turismo Barcelona; Amsterdam Marketing |
|  | 29 | DMO Público/Privado   Public/Private Destination Management Organization                         | Existência de uma organização de gestão do destino que integra os setores públicos e privado   Existence of a local destination management organization that includes the public and private sectors | 2015      | S                | S                    | S                | Cidade           | Websites dos DMO  |

|  |    |   |   |      |       |       |       |          |                   |
|--|----|---|---|------|-------|-------|-------|----------|-------------------|
|  | 30 | Informação aos Turistas   Visitor Information           | Existência de website local em, pelo menos, 4 idiomas   Existence of a local tourism website with at least 4 languages      | 2016 | S (6) | N (3) | S (6) | N/A      | Websites dos DMO  |
| Situational Conditions                   | 12 | Acesso Internet   Internet Readiness                    | Percentagem de indivíduos que utilizam a internet   Percentage of individuals that use the internet                         | 2015 | 76    | 79    | 92    | NUTS II  | Eurostat          |
|  | 13 | Inovação   Innovation                                   | Número de pontos no Índice do Innovation Cities Program   Number of points in Innovation Cities Program's Innovation Index  | 2015 | 45    | 52    | 55    | Cidade   | Innovation Cities |
|  | 14 | Segurança do Destino   Destination Safety and Security  | Número de crimes registados pela polícia por 1000 habitantes   Number of crimes recorded by the police per 1000 inhabitants | 2010 | 0,01  | 1,56  | 2,03  | NUTS III | Eurostat          |
|  | 15 | Competitividade de Preços   Price Competitiveness       | Posição da cidade no Trivago Hotel Price Index   City's position at Trivago Hotel Price Index                               | 2016 | 85,13 | 79,13 | 69,59 | Cidade   | Trivago           |
| Condições da Procura   Demand Conditions | 16 | City Branding   | Posição no Anholt City Brands Index   Position at Anholt City Brands Index  | 2006 | 33.º  | 9.º   | 11.º  | Cidade   | GFK               |
|  | 17 | Sazonalidade da Procura   Seasonality of Tourism Demand | Proporção de dormidas anuais no Verão   Proportion of annual number of overnight stays in the summer                        | 2015 | 31,1% | 30,4% | 27,7% | Cidade   | Tourmis           |

|  |    |  |   |      |           |            |            |        |  |
|--|----|--|---|------|-----------|------------|------------|--------|--|
| Desempenho do Setor do Turismo   Tourism Performance | 18 | Diversificação de mercados   Market Diversification  | Proporção das dormidas dos 5 principais mercados no total de dormidas   Proportion of all overnights accounted for by the 5 major markets and total overnights  | 2015 | 50,2%     | 46,7%      | 54,2%      | Cidade | Tourmis  |
|  | 19 | Satisfação dos Visitantes   Visitor Satisfaction   | Nível de turistas que ficaram satisfeitos com a visita   Level of tourists very satisfied with the visit  | 2015 | 7,33      | 8,4        | 8,4        | Cidade | Turismo de Lisboa; Turismo de Barcelona; Amsterdam Marketing |
|  | 20 | Dormidas em hotéis e similares   Overnight stays at hotels and similar establishments        | Número total de noites em hotéis e similares   Total number of nights spent in hotels and similar establishments  | 2015 | 9 061 077 | 17 656 329 | 12 898 000 | Cidade | Tourmis  |
|  | 21 | Average Daily Rate   | Proveitos de aposento por número de quartos vendidos   Total hotel revenue divided by number of rooms sold  | 2015 | 85        | 118        | 122        | Cidade | PwC  |
|  | 22 | Taxa de ocupação em hotéis e similares   Occupancy Rate at hotels and similar establishments | Proporção de camas ocupadas durante o ano   Proportion of all beds occupied during the year   | 2015 | 73%       | 74%        | 78%        | Cidade | PwC  |
|  | 23 | Quota de mercado   Market Share  | Percentagem de turistas chegados aos hotéis do destino do total chegado a todos os destinos em estudo   Percentage share of all visitors to this and to competing destinations in this market segment | 2015 | 23%       | 45%        | 33%        | Cidade | Tourmis  |
|  |    |  |   |      |           |            |            |        |  |

|  |    |   |  |           |       |      |      |                  |                                    |
|--|----|---|--|-----------|-------|------|------|------------------|------------------------------------|
|  | 24 | Crescimento dos passageiros no aeroporto   Growth of the number of passengers landed at the airport | Taxa de crescimento médio anual dos passageiros desembarcados no aeroporto   Compound Annual Growth Rate of passengers landed at the airport in the last 3 years | 2013-2015 | 7,80% | 4,1% | 3,5% | Cidade/Aeroporto | ANA; Aeroporto Barcelona; Statista |
|  | 31 | Internacionalização da Cidade   City's Internationalization   | Percentagem do total de dormidas realizado or turistas internacionais   Share of the number of nights spent by international visitors                            | 2015      | 80%   | 85%  | 83%  | Cidade           | Tourmis                            |
| Prosperidade Socioeconómica   Socioeconomic Prosperity | 27 | Índice Habitabilidade   Liveability Index   | Posição da Cidade no Liveability Index do EIU   City's position in the EIU Liveability index (points)  | 2016      | 56    | 31   | 26   | Cidade           | Economist Intelligence Unit        |

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAVV. (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade - política global da empresa, 3.ª ed atualizada*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Lda.
- Águas, P., Grade, A., & Sousa, P. (2003). Competitividade Turística Regional: Avaliação dos Principais Mercados, 1991-2001. *Estudos Regionais, n.º 1*, pp. 29-52.
- Airports Council International. (2016). *Airport Industry. Connectivity Report 2016*. Obtido de [http://www.seo.nl/uploads/media/2016-50\\_ACI\\_2016\\_Connectivity\\_Report.pdf](http://www.seo.nl/uploads/media/2016-50_ACI_2016_Connectivity_Report.pdf)
- Alexa, E., & Cuza, A. (2010). Urban Marketing and its Impact over the Touristic Attractiveness of the Cities – A Conceptual Approach . *Studies and Scientific Researches Economics Edition, n.º 15*, pp. 303-308.
- Amin, A. (2006). The Good City. *Urban Studies, Vol 43, Nos 5/6*, 1009-1023.
- Amin, A. (2008). Collective culture and urban public space. *City, 12:1*, 5-24.
- Amsterdam Marketing. (2016). *Key figures 2016. Amsterdam as a convention destination*. Obtido de <http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-marketing/dienstverlening/research/key-figures>
- Anderson, D., & Schneider, I. (1993). Using the Delphi Process to Identify Significant Recreation Research-Based Innovations. *Journal of Park and Recreation Administration Vol 11 Number 1*, 25-36.
- Anholt, S. (2009). Introductory Essay: Why National Image Matters. Em OMT, & ETC, *Handbook on Tourism Destinations Branding* (pp. ix-xvi). Madrid; Brussels: UNWTO; ETC.
- Ashworth, G. (1995). Managing the cultural tourist. Em G. Ashworth, & A. Dietvorst, *Tourism and spatial transformations: implications for policy and planning* (pp. 265-284). Wallingford: Cabi international.
- Ashworth, G. (2000). *The Tourist-Historic City*. Oxford: Pergamon.
- Ashworth, G. (2003). Urban tourism: still an imbalance in attention? Em C. Cooper, *Classic reviews in tourism* (pp. 143-163). Clevedon: Channel View.
- Ashworth, G. (2009). Questioning the Urban in Urban Tourism. Em G. Maciocco, & S. Serrelli, *Enhancing the City. New Perspectives for Tourism and Leisure* (pp. 207-220). Dordrecht: Springer .



- Ashworth, G., & Page, S. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32, pp. 1-15.
- Ashworth, G., & Tunbridge, J. (2000). *Retrospect and prospect on the tourist-historic city*. London: Elsevier.
- Assaker, G., Hallak, R., Vinzi, V. E., & O'Connor, P. (2013). An Empirical Operationalization of Country's Destination Competitiveness Using Partial Least Squares Modeling. *Journal of Travel Research*, 53 (1), pp. 26-43.
- AT Kearney. (2014). *Global Cities, Present and Future*. Obtido de <http://www.atkearney.com/documents/10192/4461492/Global+Cities+Present+and+Future-GCI+2014.pdf/3628fd7d-70be-41bf-99d6-4c8eaf984cd5>
- ATL. (2010). *Plano Estratégico 2011-2014*. Lisboa: Turismo de Lisboa. Obtido de [http://www.visitlisboa.com/getdoc/2d96a472-47a7-408c-a606-977c0f7ab032/ATL-Plano\\_Estrategico-2011-2014.aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/2d96a472-47a7-408c-a606-977c0f7ab032/ATL-Plano_Estrategico-2011-2014.aspx)
- ATL. (2014). *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019*. Lisboa: Turismo de Lisboa.
- Bachelard, G. (1965). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: Librairie philosophique.
- Bailly, A., Jensen-Butler, C., & Leontidou, L. (1996). Changing cities: Restructuring, Marginality and Policies in Urban Europe. *European Urban and Regional Studies*, 3(2), pp. 161-176.
- Barbosa, L. (2008). *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil*. Brasília: Ministério do Turismo.
- Barbosa, L., Oliveira, C., & Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism. *Rev. Adm. Pública [online]*, vol.44, n.5, pp. 1067-1095. Obtido de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44nn5/v44n504.pdf>
- Barcelona Tourisme. (2016). *Tourism Statistics 2015. Barcelona: city and surroundings*. Obtido de <http://professional.barcelonaturisme.com/imgfiles/estad/Est2015.pdf>
- Barcelona Tourisme. (2016). *Tourisme de Barcelona. Committed to Sustainability*. Obtido de <http://www.barcelonaturisme.com/imgfiles/Professionals/bst/Barcelona-Sustainable-Tourism-ang.pdf>
- Barcelona Tourisme. (s.d.). *Annual Report 2014*. Obtido de <http://www.barcelonaturisme.com/imgfiles/Turisme-Barcelona.Memoria-2014en.pdf>

- Barroso, J. (2007). Summary notes from the Beyond GDP conference. Highlights from the presentations and the discussion. *International Conference, 19 & 20 November 2007*. Brussels. Obtido de [http://ec.europa.eu/environment/beyond\\_gdp/download/bgdp-summary-notes.pdf](http://ec.europa.eu/environment/beyond_gdp/download/bgdp-summary-notes.pdf)
- Begg, I. (1999). Cities and Competitiveness. *Urban Studies, Vol 36, Nos. 5-6*, pp. 795-809.
- Ben-Dalia, S., Collins-Kreiner, N., & Churchman, A. (2013). Evaluation of an Urban Tourism Destination. *Tourism Geographies, Vol. 15, N.º 2*, pp. 233-249.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. Geneva: World Economic Forum.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2011). *Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Geneva: World Economic Forum.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Geneva: World Economic Forum. Obtido de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/#>
- Boarini, R. (2011). The OECD Better Life Initiative. *The Statistics Newsletter - OECD - Issue No. 52, July 2011*, pp. 3-4. Obtido de <http://www.oecd.org/std/48387381.pdf>
- Bramwell, B., & Rawding, L. (1994). Tourism marketing organizations in industrial cities. *Tourism Management, 15(3)*, pp. 425-434.
- Brito-Henriques, E. (2003). A Cidade, Destino de Turismo. *Revista da Faculdade de Letras - Geografia, I Série, Vol. XIX*, pp. 163-172. Obtido de [ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/312.pdf](http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/312.pdf)
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management, 21 (1)*, pp. 97-116.
- Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*. Madrid: Alianza Editorial.
- Calvo-Mora, A., Berbel-Pineda, J., Periañez, R., & Suárez, E. (2011). Determining Factors of a City's Tourism Attractiveness. *Tourism & Management Studies, 7*, pp. 9-23.
- Carvalho, R. M., Augusto Mateus & Associados, & GET - Gabinete de Estudos. (2013). *O Campeonato da Competitividade: O caso de Portugal*. Lisboa: CGD. Obtido de <https://www.cgd.pt/Institucional/Research/Notas-Tematicas/Pages/O-Campeonato-da-competitividade.aspx>
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.

- Cazes, G., & Potier, F. (1996). *Le tourisme urbain*. Paris: Coll. Que sais je?
- Çetinkaya, A. (2009). Destination Competitiveness through the use of Information and Communication Technologies. *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009*. Obtido de <http://www.iseing.org/emcis/CDROM%20Proceedings%20Refereed%20Papers/Proceedings/Presenting%20Papers/C43/C43.pdf>
- Clark, M., Riley, M., Wilkie, E., & Wood, R. (1998). *Researching and writing dissertations in hospitality and tourism*. London: International.
- Clough, P., & Nutbrown, C. (2002). *A student's guide to methodology*. London: Sage.
- Coles, T., Hall, C., & Duval, D. (2006). Tourism and post-disciplinary enquiry. *Current Issues in Tourism*, 9 (4-5), pp. 293-319.
- Comissão Europeia. (1990). *Livro Verde do Ambiente Urbano*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2000). *Towards quality urban tourism. Integrated quality management (IQM) of urban tourist destinations*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2009). *Comunicação COM (2009) 433 Final: O PIB e mais além. Medir o progresso num mundo em mudança*. Obtido de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0433:FIN:PT:PDF>
- Comissão Europeia. (2009a). *Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu: O PIB e mais além. Medir o progresso num mundo em mudança*. Obtido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009DC0433&from=EN>
- Comissão Europeia. (2010). *State of European Cities Report*. Brussels: European Commission.
- Comissão Europeia. (2011). *Cidades do Futuro. Desafios, visões e percursos para o futuro*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2013). *European Tourism Indicator System Toolkit for Sustainable Destinations*. Brussels: European Union.
- Comissão Europeia. (s.d.). *The European Entrepreneurial Region*. Obtido de <http://cor.europa.eu/en/takepart/eer/ceremony/Pages/index.aspx>
- Conrady, R., & Buck, M. (2012). *Trends and Issues in Tourism 2012*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Costa, R. (2005). *Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento de Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo*. Universidade de Aveiro.
- Crouch, G. (2006). Destination Competitiveness: Insights into Attribute Importance. *International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development*. Obtido de <http://tourism-conference.eap.gr>
- Crouch, G. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50 (1) , pp. 27-45.
- Crouch, G. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, Vol 50 (1), pp. 27-45.
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44, pp. 137-152.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cushman & Wakefield. (2012). *Winning in Growth Cities 2012/13*. Obtido de <http://www.cushmanwakefield.com/en/research-and-insight/2012/winning-in-growth-cities-2012-13/>
- Dann, G., Nash, D., & Pearce, P. (1988). Methodology in Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, Vol 15, 1-28.
- de Jong, M., & Edelenbos, J. (2007). An insider's look into policy transfer in transnational expert networks. *European Planning Studies*, 15, pp. 687-706.
- Dencker, A. (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa em Turismo*, 4.<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Futura.
- Diéguez, C. I., Gueimonde, C. A., Sinde, C. A., & Blanco, C. L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividade de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Cultur*, ano 05 – n.º 02. Obtido de <http://uesc.br/revistas/culturaeturismo>
- Dimanche, F. (2005). Conceptual Framework for City Tourism Competitiveness. Obtido de <http://www.estig.ipbeja.pt/~aibpr/Ensino/EngDesenvTur/MaterialdeApoio/2semestre/CroucheRitchie/AplicacaoDoModelo.pdf>
- Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document. *OECD Tourism Papers*, 2013/02. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, Vol 6, n.º 5, pp. 369-414.

- Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2010). *Tourism Economics and Policy*. Bristol: Channel View Publications.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2002). Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes versus Domestic Inflation. *Journal of Travel Research*, Vol. 40, pp. 328-336.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003a). Destination Competitiveness: A Model and Determinants. *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, n.º 5, 369-413.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21 (1), pp. 1-8.
- Dwyer, L., Mellor, R., Edwards, D., & Kim, C. (2004). Attributes of Destination Competitiveness: a factor analysis. *Tourism Analysis*, 9 (1), pp. 91-101.
- Dziedzic, E., & Skalska, T. (2010). *Evaluation of Competitiveness of "City Break" products in the selected european countries*. Obtido em 3 de maio de 2011, de 10th Tourism Statistics Forum: <http://10thtourismstatisticsforum.ine.pt>
- ECC. (2013). *European Cruise Council. 2012/13 Report*. London: Ashcroft & Associates Ltd.
- ECM. (2010). *The European Cities Marketing Benchmarking Report 2010*. European Cities Marketing. Obtido de [http://www.zhv.ch/webautor-data/88/ECM\\_Report\\_2010.pdf](http://www.zhv.ch/webautor-data/88/ECM_Report_2010.pdf)
- ECM. (2013). *The European Cities Marketing Benchmarking Report, 9th Official Edition, 2012-2013*. Obtido de <http://professional.barcelonaturisme.com/imgfiles/estad/ECM-Report-2013.pdf>
- ECM. (2015). *The European Cities Marketing Benchmarking Report 2014-2015*.
- Economist Intelligence Unit. (2012). *Best cities ranking and report*. Obtido de [http://pages.eiu.com/rs/eiu2/images/EIU\\_BestCities.pdf](http://pages.eiu.com/rs/eiu2/images/EIU_BestCities.pdf)
- Economist Intelligence Unit. (2013). *Hot spots 2025 - Benchmarking the future of competitiveness of cities*. Obtido de <http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/hotspots2025.pdf>
- Economist Intelligence Unit. (2016). *Global Liveability Ranking 2016*. Economist Intelligence Unit.
- Edwards, D., Griffin, T., & Hayllar, B. (2007). *Development of An Australian Urban Tourism Research Agenda*. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Enright, M., & Newton, J. (2004 ). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25 Issue 6, pp. 777-788.

- Enright, M., & Newton, J. (2005). Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality. *Journal of Travel Research*, Vol 43, May 2005, pp. 339-350.
- Euromonitor International. (2014). Obtido de Analyst Insight from Euromonitor International: <http://blog.euromonitor.com/2014/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html>
- European Union. (2011). *Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward*. Brussels: European Commission, Directorate General for Regional Policy.
- Europeia, C. (1999). *Sexto relatório periódico relativo à situação socioeconómica e ao desenvolvimento das regiões da União Europeia*. Obtido de [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm)
- Exceltur. (2010). *Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas 2009*. Obtido de <http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/ResumenejecutivoMonitur.pdf>
- Exceltur. (2011). *Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas 2010*. Obtido de [http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe\\_monitur2010.pdf](http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe_monitur2010.pdf)
- Exceltur. (2013). *UrbanTur 2012. Monitor de Competitividad Turística de los Destinos Urbanos Españoles*. Madrid. Obtido de <http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/UrbanTUR%202012%20-%20EXCELTUR.pdf>
- fDi Intelligence. (2014). *European Cities and Regions of the Future 2014/15*. Obtido de <http://www.fdiintelligence.com/Locations/Europe/European-Cities-and-Regions-of-the-Future-2014-15>
- FEM. (2014). *The Competitiveness of Cities*. World Economic Forum. Obtido de <http://www.weforum.org/reports/competitiveness-cities>
- FEM. (2014a). *The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe*. Obtido de <http://www.weforum.org/reports/europe-2020-competitiveness-report-building-more-competitive-europe>
- Fernando, I., & Long, W. (2012). New Conceptual Model on Cluster Competitiveness: A New Paradigm for Tourism. *International Journal of Business and Management*, Vol 7, n.º 9, pp. 75-84.
- Ferreira, A. F. (2007). *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões* (2.ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Ferreira, A. M. (2013). Turismo, Cultura e Regeneração Urbana. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, pp. 31-39.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class, and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2003). Cities and the Creative Class. *City & Community 2 (1)*, pp. 3-19.
- Garau Taberner, J. (2006). Propuesta de dos índices para la medición de la competitividad de los destinos de sol y playa del Mediterráneo: avance de resultados desde el punto de vista de la demanda. *Revista de Análisis Turístico*.
- Garelli, S. (2005). *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*, World Competitiveness Yearbook. Lausanne: IMD.
- Garrod, B., & Fyall, A. (2005). Revisiting Delphi: the Delphi Technique in Tourism Research. Em B. Ritchie, P. Burns, & C. Palmer, *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice* (pp. 85-98). Wallingford: Cabi International.
- Gartner, W. (1996). *Tourism Development: Principles, Processes and Policies*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gfk. (2016). *Press Release*. Obtido de Gfk.com: [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/Global/documents/Press\\_Releases/2016/20160119\\_City-Brand-Index-2016\\_press-release\\_vfinal.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/Global/documents/Press_Releases/2016/20160119_City-Brand-Index-2016_press-release_vfinal.pdf)
- Glover, P., & Prideaux, B. (2009). Implications of Population Ageing for the Development of Tourism Products and Destinations. *Journal of Vacation Marketing 15 (25)*, 25-37.
- Gomes, C. (2008). A construção social de um destino turístico: Coimbra, cidade e imaginário. *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa.
- González, S. (2011). Bilbao and Barcelona 'in Motion'. How Urban Regeneration 'Models' Travel and Mutate in the Global Flows of Policy Tourism. *Urban Studies*, 48(7), pp. 1397-1418.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2004). *Measuring Competitiveness in The Travel and Tourism Industry*. Obtido de [http://www.nottingham.ac.uk/ttri/pdf/2004\\_7.pdf](http://www.notttingham.ac.uk/ttri/pdf/2004_7.pdf)
- Gordon, T. (1994). *The Delphi Method. AC/UNU Millennium Project, Futures Research Methodology*. Obtido de [http://www.millennium-project.org/FRMv3\\_0/05-Real-Time\\_Delphi.pdf](http://www.millennium-project.org/FRMv3_0/05-Real-Time_Delphi.pdf)
- Green, H., Hunter, C., & Moore, B. (1990). Application of the Delphi Technique in Tourism. *Annals of Tourism Research*, vol 17, 270-279.
- Grübler, A., & Fisk, D. (2013). *Energizing Sustainable Cities: Assessing Urban Energy*. Abingdon: Routledge.

- Guerreiro, S., & Almeida, S. (2013). Competitividade turística regional no período 2001-2009: uma aplicação da análise de quotas de mercado. Em C. Ramos, M. Correia, F. Serra, J. Santos, & P. Águas, *Competitividade, Marketing e Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo* (pp. 25-38). Faro: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.
- Gunn, C. (1988). *Tourism Planning* (2.<sup>a</sup> ed.). London: Taylor & Francis.
- Gupta, U., & Clarke, R. (1996). Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change* 53, 185-211.
- Hall, C. (2007). Tourism and Regional Competitiveness. Em J. Tribe, & D. Airey, *Tourism Research: New Directions, Challenges and Applications* (pp. 217-230). London: Elsevier.
- Hall, C., & Williams, A. (2008). *Tourism and Innovation*. Oxon: Routledge.
- Hall, T. (1998). *Urban Geography. 2nd Edition*. New York: Routledge.
- Hara, T. (2008). *Quantitative Tourism Industry Analysis. Introduction to Input-Output, Social Accounting Matrix Modeling and Tourism Satellite Accounts*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hardy, J., O'Brien, A., & Gaskin, C. (2004). Practical application of the Delphi Technique in a bicultural mental health nursing study in New Zealand. *Journal of Advanced Nursing* 46 (1), 95-109.
- Harris, N. (2007). *City Competitiveness*. Obtido de <http://www.dpu-associates.net/system/files/City+Competitiveness+09.pdf>
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity: An enquiry into the conditions of cultural change*. Oxford: Blackwell.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38 (3), pp. 239-245.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, pp. 1008-1015.
- Hatzichronoglou, T. (1996). *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1996/05*. OECD Publishing. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1787/885511061376>
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. *Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference*. Coffs Harbour.



- Hedrick-Wong, Y., & Choong, D. (2014). *MasterCard 2014 Global Destination Cities Index*. Obtido de [http://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2014/07/Mastercard\\_GDCI\\_2014\\_Letter\\_Final\\_70814.pdf](http://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2014/07/Mastercard_GDCI_2014_Letter_Final_70814.pdf)
- Heeley, J. (2011). *Inside City Tourism: A European Perspective*. Bristol: Channel View Publications.
- Henderson, J. (2006). Tourism in Dubai: Overcoming Barriers to Destination Development. *International Journal of Tourism Research*, Vol 8, pp. 87-99.
- Henriques, C. (2003). *Turismo Cidade e Cultura - Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hong, W.-C. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector. A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica Verlag.
- Hong, W.-C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12 (2), pp. 105-132.
- Hoolanders, H., Rivera Leon, L., & Roman, L. (2012). *Regional Innovation Scoreboard 2012*. Brussels: European Union. Obtido de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris-2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris-2012_en.pdf)
- Horan, P. (2010). Developing an effectiveness evaluation framework for destination management systems. Obtido de <http://etheses.qmu.ac.uk/365/1/365.pdf>
- Hubbard, P. (1996). Urban Design and City Regeneration: Social Representations of Entrepreneurial Landscapes. *Urban Studies*, Vol 33, N.º 8, pp. 1441-1461.
- Hull, G. (2004). Urbanization in a Globalizing World. *Proceedings of the Conference on Globalization and Urbanization, May 2004*.
- ICCA. (2012). *Statistics Report 2002-2011. International Association Meetings Market*. Obtido de [www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1520](http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1520)
- ICCA. (2013). *ICCA Statistics Report 2012: Country & City Rankings. International Association Meetings Market*. Obtido de [www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1604](http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1604)
- ICCA. (2014). *ICCA Statistics Report 2013: Country & City Rankings. International Association Meetings Market*. Obtido de <file:///C:/Users/S%C3%A9rgio/Downloads/ICCA%20STATISTICS%202013.pdf>
- IMD. (1992). *The World Competitiveness Report*. Lausanne: World Economic Forum e IMD International.
- IMD. (2000). *The World Competitiveness Yearbook: Executive Summary*. Lausanne: Institute for Management Development.

- Institute for Economics & Peace. (2017). *Global Peace Index*. Obtido de <http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/>
- Institute for Urban Strategies. (2014). *Global Power City Index 2014*. Obtido de [http://www.mori-m-foundation.or.jp/gpci/index\\_e.html](http://www.mori-m-foundation.or.jp/gpci/index_e.html)
- Jackman, M., Lorde, T., Lowe, S., & Alleyne, A. (2011). Evaluating tourism competitiveness of small island developing states: a revealed comparative advantage approach. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 22, n.º 3, pp. 350-360.
- Jansen-Verbeke, M. (1986). Inner-city tourism: resources, tourists and promoters. *Annals of Tourism Research*, Vol. 13(1), pp. 79-100.
- Jansen-Verbeke, M. (1995). A regional analysis of tourist flows within Europe. *Tourism Management*, 16, pp. 73-82.
- Jensen-Verbeke, M. (1991). Leisure shopping: A magic concept for the tourism industry? *Tourism Management* 12, pp. 9-14.
- Judd, D., & Fainstein, S. (1999). *The Tourist City*. New Haven: Yale University Press.
- Julier, G. (2005). Urban Designscapes and the Production of Aesthetic Consent. *Urban Studies* 42, 5-6, pp. 689-888.
- Jurdana, D. S., & Sušilović, Z. (2006). Planning City Tourism Development: Principles and Issues. *Tourism and Hospitality Management*, pp. 135-144.
- Kamal-Chaoui, L., & Sanchez-Reaza, J. (2012). Urban Trends and Policies in OECD Countries. *OECD Regional Development Working Papers*, No. 2012/01.
- Kayar, Ç., & Kozak, N. (2010). Measuring Destination Competitiveness: An Application of the Travel and Tourism Competitiveness Index (2007). *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, pp. 203-216.
- Keller, P. (1995). Le tourisme dans les économies des pays européens : des perspectives de croissance durable. *Espaces* n.º 133.
- Kim, C., & Dwyer, L. (2003). Destination Competitiveness and Bilateral Tourism Flows Between Australia and Korea. *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 14, n.º 2, pp. 55-67.
- Kim, H. (1998). Perceived attractiveness of Korean destination. *Annals of Tourism Research*, 25 (2), pp. 340-361.
- Kim, N. (2012). *Tourism Destination Competitiveness, Globalization and Strategic Development from a Development Economics Perspective*. Obtido de <https://www.ideals.illinois.edu/handle/2142/31016>

- Kozak, M. (1999). Destination Competitiveness Measurement: Analysis of Effective Factors and Indicators. Obtido de <http://www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf>
- Kozak, M. (2001). Repeaters' behavior at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, 28, pp. 785-808.
- Kozak, M., Baloglu, S., & Bahar, O. (2010). Measuring Destination Competitiveness: Multiple Destinations versus Multiple Nationalities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, pp. 56-71.
- Krugman, P. (1979). Increasing returns, monopolistic competition and international trade. *Journal of International Economics* 9, pp. 469-479.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73, .
- Krugman, P. (1996). A country is not a company. *Harvard Business Review* 74 (1), pp. 40-51.
- Landeta Rodríguez, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Law, C. (1994). *Urban Tourism: Attracting Visitors to Large Cities*. London: Mansell Publishing Limited.
- Law, C. (1996). *Tourism in Major Cities*. London: International Thomson Business Press.
- Law, C. (2002). *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. London: Continuum.
- Law, C. (2002). *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. London: Continuum.
- Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management - Issues analysis and policies*. London and New York: Routledge.
- Lee, C.-F., & King, B. (2009). A determination of destination competitiveness for Taiwan's hot springs tourism sector using the Delphi technique. *Journal of Vacation Marketing*, vol 15 n.º 3, pp. 243-257.
- Leiper, N. (1990). *Tourism Systems*. Auckland: Massey University Department of Management Systems Occasional Paper 2.
- Li, G., Song, H., Cao, Z., & Wu, D. (2012). How competitive is Hong Kong against its competitors? An econometric study. *Tourism Management*, 36, pp. 247-256.
- Li, G., Song, H., Cao, Z., & Wu, D. (2013). How Competitive Is Hong Kong Against its Competitors? An Econometric Study. *Tourism Management*, 36 (1), 247-256.

- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method. Techniques and Applications*. New Jersey: Addison-Wesley Publishing.
- Lopes, E. (2010). *A constelação do turismo na economia portuguesa*. Lisboa: Sol.
- Maitland, R., & Ritchie, B. (2010). *City Tourism: National Capital Perspectives*. Wallingford: Cabi.
- Manente, M. (2005). Key Challenges for City Tourism Competitiveness. *World Tourism Organization 2005 Forum: "New Paradigms in City Tourism Management"*. Istanbul, Turkey, June 1-3.
- Mangion, M., Durbarry, R., & Sinclair, M. (de 2005). Tourism competitiveness: price and quality. *Tourism Economics*, vol 11, n.º 1, pp. 45-68.
- Manteu, C. (2010). *Efeitos Económicos da Globalização: Lições de Modelos de Comércio*. Obtido em 1 de 11 de 2010, de [http://www.bportugal.pt/publish/bolecon/docs/2008\\_1\\_1\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/publish/bolecon/docs/2008_1_1_p.pdf)
- Masiero, L., & Nicolau, J. (2012). Price sensitivity to tourism activities: looking for determinant factors. *Tourism Economics*, Vol 18, pp. 675-689.
- Mateus, A. (2004). *Desenvolvimento Económico e Competitividade Urbana de Lisboa*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. London: Longman.
- Matias, Á., Nijkamp, P., & Neto, P. (2007). *Advances in modern tourism research*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Mazanec, J., & Ring, A. (2011). Tourism destination competitiveness: second thoughts on the World Economic Forum reports. *Tourism Economics* 17 (4), pp. 725-751.
- Mazanec, J., Wöber, K., & Zins, A. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46 (1), pp. 86-95.
- McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, J. (1995). *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons Inc.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Urban world: Mapping the economic power of cities*. New York: McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2012). *Urban world: Cities and the rise of the consuming class*. Obtido de [http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban\\_world\\_cities\\_and\\_the\\_rise\\_of\\_the\\_consuming\\_class](http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_cities_and_the_rise_of_the_consuming_class).

- McNeill, D., & White, A. (2001). The New Urban Economies. Em R. Paddison, *Handbook of Urban Studies* (pp. 296-308). London: Sage.
- Medeiros, E. (1996). *Economia Internacional*. Lisboa: ISCSP.
- Mill, R., & Morrison, A. (1992). *The tourism system: An introductory text (2nd Ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, G. (2001). The Development of Indicators for Sustainable Tourism: Results of a Delphi Survey to Tourism Researchers. *Tourism Management* 22 (4), 351-362.
- Minghetti, V., & Montaguti, F. (2010). Cities to Play: Outlining Competitive Profiles for European Cities. Em J. Mazanec, & K. Wöber, *Analysing International City Tourism, Second Edition* (pp. 171-190). Springer Wien New York.
- Minghetti, V., & Montaguti, F. (2010a). Assessing Istanbul competitiveness: a multidimensional approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4, Iss 3, pp. 228-240.
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Moomaw, R., & Shatter, A. (1996). Urbanization and Economic Development: A Bias toward Large Cities? *Journal of Urban Economics*, 40, 13-37.
- Morgan, P., Lam-Culloch, J., Herold-McIlroy, J., & Tarshis, J. (2017). Simulation performance checklist generation using the Delphi technique. *Canadian Journal of Anaesthesia* 54(12), pp. 992-7.
- Moriarty, J. (2010). Have structural issues placed New Zealand's hospitality industry beyond price? *Tourism Economics*, vol 16, n.º 3, pp. 695-713.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Oxon: Routledge.
- Moscardo, G. (2004). Shopping as a destination attraction: An empirical examination of the role of shopping in tourists' destination choice and experience. *Journal of Vacation Marketing* 10 (4), pp. 294-307.
- Moutinho (eds), L. (2011). *Strategic Management in Tourism* (2.<sup>a</sup> ed.). Wallingford: CAB International.
- Murgoci, C., Busuioc, M., & Andrei, R. (2009). Urban Tourism - Form of tourism with real economic development perspective for cities. Obtido de <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v2-economy-and-business-administration/27.pdf>
- OCDE. (2006). *Competitive Cities in the Global Economy*. Paris: OECD Publishing.

- OCDE. (2007). *OECD Territorial Reviews. Competitive Cities. A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2008). *The Tourism Economy and Globalisation: Strategic Issues and Policies*. Obtido de <http://www.oecd.org/site/cfehltc2008/41373942.pdf>
- OCDE. (2010). *OECD Tourism Trends & Policies 2010*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2012). *OECD Tourism Trends and Policies 2012*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2013). *OECD Regions at a Glance 2013*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2013a). *How's Life? 2013. Measuring Well-being*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2014). *OECD Tourism Trends and Policies 2014*. Paris: OECD Publishing.
- OMT. (1995). *Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics. Technical Manual n.º 1*. Madrid: WTO.
- OMT. (1996). *A Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism*. Madrid: UNWTO.
- OMT. (2000). *UNWTO Tourism Market Trends 2000*. Madrid: OMT.
- OMT. (2002a). *Thinktank*. Madrid: OMT.
- OMT. (2002b). *Tourism 2020 Vision, Volume 7, Global Forecasts and Profiles of Market Segments*. Madrid: OMT.
- OMT. (2002c). *Performance Indicators for Tourism Destinations in Asia and the Pacific Region*. Madrid: WTO.
- OMT. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: UNWTO.
- OMT. (2007). *A Practical Guide to Destination Management*. Madrid: OMT.
- OMT. (2011). *Tourism Highlights Ed 2011*. Obtido em 30 de maio de 2011, de <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr.pdf>
- OMT. (2011a). *Policy and Practice for Global Tourism*. Madrid: UNWTO.
- OMT. (2012). *Global Report on City Tourism - Cities 2012 Project*. Madrid: UNWTO.
- OMT. (2013). *UNWTO Tourism Highlights 2013*. Madrid: OMT.
- OMT. (2014). *Working Together in Europe – A Shared Leadership*. Madrid: OMT.
- OMT. (2014a). *AM Reports: Volume eight - Global Report on Shopping Tourism*. Madrid: OMT.

- OMT. (2014b). *AM Reports, Volume seven - Global Report on the Meetings Industry*. Madrid: OMT.
- OMT. (2014c). *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*. Madrid: UNWTO.
- OMT. (2014d). *AM Reports: Volume ten - Global Benchmarking for City Tourism Measurement*. Madrid: UNWTO.
- OMT. (2016). *UNWTO Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO.
- ONU. (2012). *World Urbanization Prospects. The 2011 Revision*. New York: United Nations.
- ONU. (2017). *The World's Cities in 2016*. Obtido de [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/the\\_worlds\\_cities\\_in\\_2016\\_data\\_booklet.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/urbanization/the_worlds_cities_in_2016_data_booklet.pdf)
- ONU, & OMT. (1994). *Recommendations on Tourism Statistics*. New York: Organização das Nações Unidas.
- ONU/DESA. (2013). *World Economic and Social Survey 2013. Sustainable Development Challenges*. New York: ONU.
- Ostertag, J., & Wöber, K. (2010). European City Tourism Statistics. Em J. A. Mazanec, & K. Wöber, *Analysing International City Tourism 2nd Edition* (pp. 25-41). Viena: Springer-Verlag.
- Page, S. (1995). *Urban Tourism*. London: Routledge.
- Papp-Váry, Á. (2011). The Anholt-GMI City Brand Hexagon and the Saffron European City Brand Barometer: a comparative study. *Regional and Business Studies, Vol. 3, Suppl 1*, pp. 555-562.
- Paskaleva-Shapira, K. (2007). New Paradigms in City Tourism Management: Redefining Destination Promotion. *Journal of Travel Research, Vol 46 (1)*, pp. 108-114.
- Pearce, D. (1989). *Tourism Development* (2.<sup>a</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Perles Ribes, J., Ramón Rodríguez, A., & Sevilla Jiménez, M. (2011). Determinants of competitiveness advantage of residential tourism destinations in Spain. *Tourism Economics, 17 (2)*, pp. 373-403.
- Perna, F., & Custódio, M. (2011). COMPETITIVTUR - A Strategic Approach to Benchmark the Competitiveness of Algarve Destination. Obtido de [http://www.ccdr-alg.pt/site/sites/ccdr-alg.pt/files/eventos/ap\\_2fernandoperna.pdf](http://www.ccdr-alg.pt/site/sites/ccdr-alg.pt/files/eventos/ap_2fernandoperna.pdf)
- Perna, F., Custódio, M., & Gouveia, P. (2010). Algarve Tourism Competitiveness Research. Obtido de <http://www.ciitt.ualg.pt/05/competitiv2010-perna.pdf>

- Perna, F., Custódio, M., Gouveia, P., & Oliveira, V. (2012). *Estudo da Competitividade do Turismo no Algarve. Algarve versus Províncias Mediterrânicas de Espanha*. Obtido de <http://www.ciitt.ualg.pt/05/PresentFPernaCCDRA10Abr2013.pdf>
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Oxford: Elsevier Science.
- Pizam, A. (1994). Planning a tourism research investigation. Em J. Ritchie, & C. Goeldner, *Travel Tourism and Hospitality Research: a Handbook for Managers and Researchers*. 2nd Ed (pp. 91-104). New York: John Wiley & Sons.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: Cabi International.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April.
- Porter, M. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pulido Fernández, J., & Sánchez Rivero, M. (2010). *Competitividad versus Crecimiento en Destinos Turísticos. Un análisis mediante técnicas multivariantes*. Obtido de <http://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/37.pdf>
- Pwc. (2012). *Cities of Opportunity*. Obtido de <http://www.pwc.com/us/en/cities-of-opportunity/>
- PwC. (2014). *Amsterdam. A City of Opportunity*. Obtido de <http://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/pwc-amsterdam-city-of-opportunity-2014.pdf>
- PwC. (2016). *European cities hotel forecast for 2016 and 2017*. Obtido de <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/european-cities-hotel-forecast-2016-2017.pdf>
- Quigley, J. (1998). Urban Diversity and Economic Growth. *Journal of Economic Perspectives* 12(2), pp. 127-138.
- Quigley, J. (2008). Urbanization, Agglomeration, and Economic Development. *Berkeley Program on Housing and Urban Policy, Working Paper Series*, 115-132.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reiter, A. (2012). Liveable City – Sustainable Quality of Life as Success Driver for Urban Branding. Em R. Conrady, & M. Buck, *Trends and Issues in Tourism 2012* (pp. 69-77). Heidelberg: Springer-Verlag.



- Reputation Institute. (2012). *2012 City RepTrak Topline Report*. Obtido de <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/city-reprtrak>
- Richards, G. (2008). *UNWTO Asia-Pacific Conference on Metropolitan Tourism*. Madrid: OMT.
- Richards, G. (2008a). *Developing tourism and culture to enhance the attractiveness and competitiveness of regions*. Paris: OECD.
- Richards, G. (2010). Increasing the attractiveness of places through cultural resources. *Tourism, Culture & Communication, Vol. 10*.
- Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*. Oxford: Elsevier.
- Riggs, W. (1983). The Delphi Technique. An Experimental Evaluation. *Technological Forecasting and Social Change* 23, 89-94.
- Ritchie, J. (1975). Some Critical Aspects of Measurement Theory and Practice in Travel Research. *Journal of Travel Research* 14(1), 1-10.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management* 21(1), pp. 1-7.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Wallingford: Cabi Publishing.
- Ritchie, J., Crouch, G., & Hudson, S. (2001). Developing Operational Measures for the Components of a Destination Competitiveness/Sustainability Models: Consumer versus Managerial Perspectives. Em J. Mazanec, J. Crouch, J. Ritchie, & A. Woodside, *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure, Vol 2* (pp. 1-17). Oxon: CABI Publishing.
- Roland Berger. (2012). *European capital city tourism. Report – Analysis and findings*. [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_European\\_Capital\\_City\\_Tourism\\_20120127.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_European_Capital_City_Tourism_20120127.pdf).
- Romão, J., Guerreiro, J., & Rodrigues, P. (2012). Regional Tourism Development: Competitiveness and Sustainability. Em E. Fayos-Solà, J. A. Silva, & J. Jafari, *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications* (pp. 55-75). Emerald.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting* 15, 353-375.
- Ruiz Padilla, A. (2013). Potencial Turístico del Litoral Gallego: Análisis Delphi. *Estudios Turísticos n.º 198 (4.º T 2013)*, 101-121.

- Saarinen, J. (2004). Destinations in change - The transformation process of tourist destinations. *Tourism Studies*, vol.4, n.º 2, pp. 161-179.
- Saer. (2011). *Cidades e Desenvolvimento: um domínio de potencial estratégico para a economia portuguesa*. Lisboa: Caixa Geral de Depósitos. Obtido de [http://www.cgd-publishing.com/estudos/cidades\\_desenvolvimento/pdf/Estudo\\_Cidades\\_Desenvolvimento.pdf](http://www.cgd-publishing.com/estudos/cidades_desenvolvimento/pdf/Estudo_Cidades_Desenvolvimento.pdf)
- Sally, R. (06 de 09 de 2013). *Why cities hold the key to a nation's competitiveness*. Obtido de <http://forumblog.org/2013/09/why-cities-hold-the-key-to-a-nations-competitiveness/>
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.
- Santos, M. (2006). *Espiritualidade, Turismo e Território. Estudo geográfico de Fátima*. Estoril: Princípia.
- Santos, M. C., Ferreira, A. M., & Costa, C. (2014). Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations. *Tourism & Management Studies*, 10 (1), pp. 73-81.
- Sassen, S. (1991). *The Global City*. New York: Princeton University Press.
- Sassen, S. (2007). *Redirected power and capital as forces for change. Keynote speaker at the 2nd International Holcim Forum for Sustainable Construction – "Urban\_Trans\_Formation" (Tongji University, Shanghai – April 18–21, 2007)*. Obtido de [http://download.holcimfoundation.org/1/docs/F07/Foundations7/F7keynote\\_saskia\\_sassen.pdf](http://download.holcimfoundation.org/1/docs/F07/Foundations7/F7keynote_saskia_sassen.pdf)
- Sassen, S. (2009). Cities Today: A New Frontier for Major Developments. *ANNALS*, 626.
- Scott, B., & Lodge, G. (1985). *U.S. Competitiveness in the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Selby, M. (2004). *Understanding Urban Tourism*. I.B. Tauris.
- Shaw, G., & Williams, A. M. (2002). *Critical Issues in Tourism. A Geographical Perspective*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Silva, J., Mendes, J., & Guerreiro, M. (2001). *Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo*. Faro.
- Sirakaya, E., Uysal, M., & Toepper, L. (1995). Measuring Tourism Performance using a Shift-Share Analysis: The Case of South Carolina. *Journal of Travel Research*, 34 (2), pp. 55-61.

- Skulmoski, G., Hartman, F., & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Tecnology Education*, 1-21.
- Spence, A. M., & Hazard, H. A. (1988). *International Competitiveness*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Spilanis, I., Le Tellier, J., & Vayanni, H. (2012). *Towards an Observatory and a "Quality Label" for Sustainable Tourism in the Mediterranean*. Valbonne, Spilanis I., Le Tellier J., Vayanni H.: Plan Bleu.
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report of the commission on the measurement of economic performance et social progress*. Obtido de <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>
- Stohl, C. (2008). Globalization Theory. Em S. May, & D. Mumby, *Engaging organizational communication theory and research: Multiple Perspectives* (pp. 223-262). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Storper, M. (1997). *The regional world*. New York: Guilford Press.
- The Art Newspaper. (2014). *Visitor Figures 2013. Special Report*. Obtido de [http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/TheArtNewspaper2013\\_ranking.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/TheArtNewspaper2013_ranking.pdf)
- The Art Newspaper. (2016). *Visitor Figures 2015*. Obtido de <http://theartnewspaper.com/reports/visitor-figures-2015/>
- The Economist. (1994). *The economics of meaning*. 30 abril.
- The Economist. (24 de 05 de 2011). The pursuit of happiness. Obtido em 22 de 08 de 2014, de [http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/05/well-being\\_and\\_wealth](http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/05/well-being_and_wealth)
- THR. (2007). *Greek National Tourism Organisation. Marketing Plan by Sector: City Breaks*. Obtido de [http://www.eot.gr/sites/default/files/files\\_basic\\_pages/4.7%20City\\_Breaks\\_Marketing%20Plan,%20PRC%20Group,%202007.pdf](http://www.eot.gr/sites/default/files/files_basic_pages/4.7%20City_Breaks_Marketing%20Plan,%20PRC%20Group,%202007.pdf)
- Timothy, D. (2004). *Shopping Tourism, Retailing and Leisure*. Bristol: Channel View Publications.
- Toh, R., Khan, H., & Lim, L. (2004). Two-Stage Shift-Share Analysis of Tourism Arrivals and Arrivals by Purpose of Visit: The Singapore Experience. *Journal of Travel Research*, Vol 43, N.º 1, pp. 57-66.
- Torisu, E. (2007). Policies to Enhance City Attractiveness:. Em OECD, *Competitive Cities in* (pp. 339-351). Paris: OECD Publishing.

- Tourism Intelligence International. (2013). *Cities on the Rise – Competitive Strategies for City Tourism*. Trinidad, West Indies: Tourism Intelligence International.
- Tourism Research Australia. (2014). *Get social & improve your event!* Obtido de [http://www.tra.gov.au/documents/Get\\_social\\_and\\_improve\\_your\\_event\\_toolkit\\_August2014.pdf](http://www.tra.gov.au/documents/Get_social_and_improve_your_event_toolkit_August2014.pdf)
- Trew, J., & Cockerell, N. (2002). The European market for UK city breaks. *Insights 14* (58), pp. 85-111.
- Turismo de Portugal. (2006). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: City Breaks*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2006a). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Turismo de Negócios*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo. Revisão e Objetivos 2013-2015*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2013a). *Turismo de Negócios. Reuniões por mercado e cidade - Mundo*. Obtido de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%AAdsticas/quadrosestatisticos/Documents/Turismo%20de%20Neg%C3%B3cios/Turismo%20de%20Neg%C3%B3cios%20-%202012.pdf>
- Turismo de Portugal. (2013b). *Cruzeiros. Portos marítimos - Europa*. Obtido de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%AAdsticas/quadrosestatisticos/Documents/Cruzeiros%20e%20Portos%20Mar%C3%ADtimos/Cruzeiros%20e%20Portos%20Mar%C3%ADtimos%20-%202012.pdf>
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020: Cinco Princípios para Uma Ambição*. Obtido de <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>
- Turismo de Portugal. (2016). *Barómetro de Conjuntura aos Estabelecimentos Hoteleiros - Inverno 2016/17*. Obtido de <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/Barometrodeconjunturaaoestabelecimentoshoteleirosinverno201617.aspx>
- Turoff, M. (2002). The Policy Delphi. Em H. Linstone, & M. Turoff, *The Delphi Method* (pp. 80-96). Obtido de <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf>
- UNCHS. (2001). *Cities in a Globalizing World: Global Report on Human Settlement 2001*. London: EarthscanPublications. Obtido de

<http://unhabitat.org/books/cities-in-a-globalizing-world-global-report-on-human-settlements-2001/>

- Urry, J. (1995). *Consuming Places*. London: Routledge.
- Valls, J.-F., Banchini, S., Falcón, L., & Tuñón, G. (2013). Repositioning of Barcelona's Image in the Light of a Redefinition of the Urban Tourism Planning Model. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol 11, n.º 1, pp. 89-105.
- Van Den Berg, L., Van Der Borg, J., & Van Der Meer, J. (1995). *Urban Tourism - Performance and Strategies in Eight European Cities*. Aldershot: Ashgate.
- Van Gelder, S., & Allan, M. (2006). City Branding. How Cities compete in the 21st Century. Obtido de <http://www.placebrands.net/reading/citybranding.html>
- Vanhove, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Norfolk: Elsevier.
- Veal, A. (2006). *Research methods for leisure and tourism: a practical guide. 2nd Edition*. Londres: Pitman Publishing.
- Vera, J., López Palomeque, F., Marchena, M., & Antón, S. (1997). *Análisis territorial del turismo*. Barcelona: Ariel.
- Verma, V. (2002). Comparability in International Survey Statistics. *Proceedings of the International Conference on Improving Surveys 2002*. Copenhagen.
- Vlahovic, S. (2010). Destinations' Competitiveness in Modern Tourism. *Tourism & Hospitality Management, Conference Proceedings*, (pp. 1332-1348).
- von Bergner, N., & Lohmann, M. (2014). Future Challenges for Global Tourism: a Delphi Survey. *Journal of Travel Research*, 53 (4), 420 – 432.
- Wilde, S., & Cox, C. (2008). Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination. *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference - Competition in tourism: business and destination perspectives*, (pp. 467-478). Helsinki.
- Williams, A., & Shaw, G. (2002). *Critical Issues in Tourism: a geographical perspective* (2.ª edição ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- WTTC. (2011). *Business Travel: A Catalyst for Economic Performance - Executive Summary*. Obtido de [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/business\\_travel\\_research\\_final.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/business_travel_research_final.pdf)
- WTTC. (2017). *Benchmarking Travel & Tourism*. Londres. Obtido de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/benchmarking-2017-infographic.pdf?la=en>

- Yasin, M., Alavi, J., Sobral, F., & Lisboa, J. (2004). A Shift-Share Analysis Approach to Understanding the Dynamic of the Portuguese Tourism Market. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 17, n.º 4, pp. 11-22.
- Yeung, Y.-m. (2000). Globalization and the New Urban Challenge. *World Bank Institute - South Asia Urban and City Management Course*.
- Zhang, M. (2010). *Competitiveness and Growth in Brazilian Cities. Local Policies and Actions for Innovation*. Washington D.C. (US): The World Bank.

### **Bases de Dados**

Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

INE, <http://www.ine.pt>

TourMIS, <http://www.tourmis.info/>

UNWTO elibrary, <http://www.wtoelibrary.org/content/v486k6/?v=search>